



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Plan de negocio para un proyecto de turismo rural sostenible

Autor/es

ALBA DÍAZ NOVOA

Director/es

Emma Juaneda Ayensa

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2016-17



Plan de negocio para un proyecto de turismo rural sostenible, de ALBA DÍAZ
NOVOA

(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Plan de negocio para un proyecto de turismo rural sostenible

Autor: D^a.Díaz Novoa, Alba

Tutor/es: Prof.^a D^a.Juaneda Ayensa, Emma

CURSO ACADÉMICO 2016-2017

RESUMEN:

El trabajo que se presenta tiene por finalidad el análisis de viabilidad para un proyecto emprendedor en el sector de la hostelería: servicios de alojamiento en un complejo de turismo rural potenciando el turismo sostenible. El mercado de estas entidades rurales se está desarrollando, debido a un cambio cultural en el que, a parte de los turistas rurales tradicionales, parte de la población procedente de grandes ciudades prefiere un destino alejado y tranquilo para sus vacaciones fuera del núcleo urbano. Con este proyecto se pretende potenciar el turismo en La Rioja, concretamente en el pueblo de Pedroso, de una forma sostenible en la que se respeta y se aprovecha el medio ambiente. El objetivo del trabajo es diseñar, tras al análisis del sector y las necesidades del público objetivo del mismo, un servicio de alojamiento rural con un diseño innovador y novedoso. Para ello se definirá el posicionamiento en el mercado adecuado, así como las posibles acciones que permitan la atracción de clientes. Concluyendo, se presenta un estudio de viabilidad y rentabilidad del proyecto basado en una previsión de ingresos.

ABSTRACT:

The work that is presented has the purpose of analyzing the viability for a venturesome project in the sector of the hostelry: lodging services in a complex of rural tourism promoting the sustainable tourism. The market of these rural entities is developing, due to a cultural change in which, apart from traditional rural tourists, part of the population coming from big cities prefers a far away and calm destination for its vacations outside the urban nucleus. With this project we search to promote tourism in La Rioja, concretely in the town of Pedroso, in a sustainable way in which the environment is respected and we can take advantage of the environment. The objective of the work is to design, after the analysis of the sector and the necessities of its objective public, a service of rural lodging with an innovative and novel design. With this aim the positioning in the appropriate market will be designed, as well as the possible actions that allow the attraction of clients. To Conclude, a study of the viability and profitability of the project based on a forecast of revenues is presented.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	5
2.1.	Análisis del Entorno general: Análisis PEST.....	6
3.	ANÁLISIS INTERNO	14
3.1.	Cadena de valor	14
3.2	Valor añadido del cliente	16
3.3.	Análisis de la cadena de valor: Recursos y capacidades claves	16
3.4.	Perfil estratégico	17
3.5.	Análisis DAFO	18
4.	DESARROLLO DEL PRODUCTO TURÍSTICO	23
4.1.	Estrategias que sigue la empresa	23
4.2.	Características principales de la empresa	23
4.3.	Elección del nombre de la empresa	24
4.4.	Misión, Visión y Valores.....	24
4.5.	Localización de la empresa. Emplazamiento	25
4.6.	Características de las infraestructuras.....	25
4.7.	Proveedores de mobiliario, electrodomésticos y aparatos tecnológicos.....	26
5.	PROCESO DE LA ACTIVIDAD	27
5.1.	Mapa de procesos	28
6.	PLAN DE MARKETING	30
6.1.	Producto/Servicio	30
6.2.	Precio	31
6.3.	Comunicación.....	33
7.	ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA	35
7.1.	Estimación de flujos de caja netos.....	36
8.	CONCLUSIONES.....	41

9. BIBLIOGRAFÍA	42
-----------------------	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gasto de los turistas internacionales en La Rioja.....	7
Tabla 2: Gasto en consumo final de los hogares	7
Tabla 3: Empresas en España y la Rioja, CNAE551, 552, 553, 559.....	10
Tabla 4: Empresa con CNAE 55 en La Rioja.....	12
Tabla 5: Número de casas rurales en La Rioja según precio.....	13
Tabla 6: Precios Zuhaitz etxeak.....	14
Tabla 7. Recursos y capacidades clave.....	16
Tabla 8: Flujos de caja anuales.....	36
Tabla 9: Previsión de reservas año 1 y año 2	37
Tabla 10: Previsión de reservas año 3 y año 4	37
Tabla 11: Flujos de caja año 1	38
Tabla 12: Flujos de caja año 2	38
Tabla 13: Flujos de caja año 3	39
Tabla 14: Flujos de caja año 4	39
Tabla 15: Flujos de caja actualizados, VAN y TIR.....	40
 Gráfico 1: Porcentaje de compras a través de Internet	9
Gráfico 2: Perfil por rango de edad que compran a través de Internet	9
Gráfico 3. Perfil estratégico.....	18
Gráfico 4: Mapa de posicionamiento.....	32
 Ilustración 1: Distribución de campings en La Rioja	13

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento presenta una idea de negocio en el sector de la hostelería. En concreto un alojamiento de clientes en cabañas en los árboles como una alternativa al alojamiento turístico tradicional. El motivo que nos ha llevado a diseñar esta propuesta es la detección de una oportunidad del entorno al sumarle al deseo por viajar y salir de la rutina que tienen los ciudadanos, la identificación de un nicho de mercado que valora las alternativas novedosas y que tiene un perfil de respeto medioambiental y protección del entorno. Las cabañas es una alternativa de alojamiento que podemos encontrar en otros lugares de nuestra geografía, pero no en La Rioja, por lo que es una oportunidad el situarnos como los pioneros en nuestra comunidad.

El objetivo reside en el desarrollo de un servicio de hospedaje con opción de restauración y actividades de aventura. Calidad del servicio y un entorno natural propicio para las actividades de naturaleza que nos permitirá potenciar el turismo sostenible de la zona de Pedroso, La Rioja, buscando la creación de una ventaja competitiva a través de una estrategia de diferenciación respecto a las alternativas de alojamiento próximas.

Para el logro de este objetivo, el plan de negocio se ha desarrollado teniendo en cuenta los diferentes aspectos relevantes que influyen en la actualidad o pueden influir en un futuro de la puesta en marcha de nuestra empresa. Se estructura en un análisis del sector de la hostelería enfocado al alojamiento, el diseño del servicio, el sistema para la prestación del servicio, el plan de marketing y el estudio de viabilidad. Se plasma la realización del análisis del entorno general y el análisis del sector, especialmente de los clientes potenciales y la competencia. Resultante de este análisis están identificadas las Oportunidades y Amenazas de la matriz DAFO. Posteriormente, tras el estudio de la cadena de valor y el análisis comparativo con la competencia de los recursos y capacidades claves de la actividad se ha diseñado el producto turístico, así como el proceso y los procedimientos a la hora de convenirlos y se han identificado las Fortalezas y Debilidades.

En el siguiente apartado se realiza la descripción del negocio al completo, comentando su actividad, emplazamiento, nombre, etc. En el siguiente subapartado se presentan las diferentes acciones de marketing para dar a conocer nuestro establecimiento. Y para finalizar con el desarrollo del estudio, realizaremos un plan de inversión y estudiaremos su viabilidad económica.

Queremos señalar que este trabajo presenta una propuesta de emprendimiento acorde con los conocimientos y habilidades cursados en el Grado en Administración y Dirección de Empresas. Además, a esto se le suma la situación familiar, debido a que contamos con los medios y terrenos necesarios para que sea un proyecto real. Permitirá adquirir experiencia profesional en el sector de la hostelería y facilitar el camino para su futuro desarrollo en la vida real.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente apartado se va a desarrollar todo lo relacionado con el análisis de la información relevante tanto a nivel externo como factores claves para el desarrollo de nuestra idea de negocio: un servicio que proporciona alojamiento y servicio de restauración en un

emplazamiento único en medio del bosque.

Esta actividad va dirigida principalmente a personas que prefieren el turismo rural de las *tres pes*, Patrimonio, Paisaje y Productos agrícolas, en vez del turismo de sol y playa o de las *tres eses*, *Sun, Sea, Sand*. El perfil de este tipo de personas ha cambiado a lo largo de los años, se ha pasado del turista tradicional vinculado a aquel turista de retorno, al turista rural moderno que aparece aproximadamente a partir de la década de los noventa. Por lo general este turista procede de la ciudad y va en busca de espacios que no estén masificados y con gran calidad medioambiental para realizar actividades. Pertenecer a un nivel económico medio-alto y trata de encontrar una buena relación calidad-precio. (García, 1996; Yagüe, 2002; Cánoves et al., 2005b).

Las edades medias de los turistas rurales tipo se comprenden entre los 25 y los 45 años. Posteriormente se realizará un análisis más específico al describir el cliente potencial.

La estructura va a estar construida con materiales naturales, no dispondrán ni de agua corriente ni de electricidad, pero tendrán elementos ecológicos sustitutivos que cubran las necesidades de los clientes.

Las cuatro cabañas se realizarán con madera de roble y se distribuirán a lo largo de un pinar y conectadas entre sí por una estructura de madera. Su ubicación se realizará en un entorno natural a orillas del pueblo de Pedroso. Cabe destacar que cada cabaña contara con una estufa de pellets y con lámparas de pilas o dinamo como sustitutivos de la luz y el agua. Además, dispondrán de una polea para poder alcanzar la comida que se ponga a su disposición sin tener que estar en contacto con el personal de nuestro establecimiento, queriendo conseguir con ello intimidad plena para los huéspedes.

En este apartado se procede a un análisis del entorno general y del sector de la actividad en el que nuestro proyecto compite, es decir, el alojamiento turístico. La fijación del público objetivo y su estudio. Además, se refleja la posible competencia existente en el mercado, es decir, el turismo rural. Este análisis se basará en la comunidad autónoma de La Rioja con el objetivo de identificar el grado de turbulencia del entorno y el nivel de rivalidad.

2.1. Análisis del Entorno general: Análisis PEST

Factores político-legales

La apertura de una casa rural en La Rioja se ve regulada por los siguientes decretos:

- Decreto 26/2000, de 19 de mayo, por el que se aprueba el reglamento regulador de los alojamientos turísticos en casas rurales en la Comunidad Autónoma de La Rioja
- Decreto 111/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley 2/2001, de 31 mayo, de Turismo de La Rioja

Factores económicos

Según indica el Instituto Nacional de Estadística, los turistas internacionales que visitaron La Rioja gastaron un total de 95 millones de euros, lo que supone gran parte de la economía en esta comunidad. En la tabla contigua se puede observar que la tasa de variación anual está en un 9,88%, por lo que los ingresos se han incrementado respecto a años anteriores, a la vez que el gasto medio diario por persona, que actualmente ronda los 98 euros.

Sin embargo, se observa que tanto el gasto medio por persona como la duración de las visitas en días han sufrido un decrecimiento elevado, ya que sus tasas de variación anuales se encuentran en -31,08% y -34,43% respectivamente:

Tabla 1: Gasto de los turistas internacionales en La Rioja

	2016
Rioja, La	
Gasto total	
Dato base	95
Tasa de variacion anual	9,88
Gasto medio por persona	
Dato base	655
Tasa de variacion anual	-31,08
Gasto medio diario por persona	
Dato base	98
Tasa de variacion anual	5,09
Duración media de los viajes	
Dato base	7,00
Tasa de variacion anual	-34,43

Fuente: Instituto Nacional de estadística

Respecto a las pernoctaciones en La Rioja, según la Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos, se ha producido un aumento en el sector turístico de esta comunidad. Nuestra región recibió 780.693 viajeros, 9,8% más que en 2014, el número de pernoctaciones aumentó un 6,3%, superando el millón y medio de estancias. Centrándonos en los establecimientos extrahoteleros y concretamente en los alojamientos de turismo rural, observamos que las pernoctaciones ascendieron a 72.726 con una estancia media de 2,3 días, con un incremento de la variación anual del 30,9%.

En cuanto al gasto en consumo final de los hogares en La Rioja y las comunidades autónomas vecinas, como el País Vasco, Navarra y Aragón, se observa que el gasto destinado a hoteles, cafés y restaurantes es de:

Tabla 2: Gasto en consumo final de los hogares

Gasto en consumo final de los hogares. Precios corrientes	
Unidades: miles de euros	
	Año 2012
La Rioja	607.108
País Vasco	1.169.313
Navarra	4.348.379
Aragón	2.365.606

Fuente: Instituto Nacional de estadística

Se han seleccionado estos datos debido a que se considera que estas comunidades están dentro de nuestro público objetivo por proximidad a la empresa y por los hábitos de turismo que predominan en ellas. Por último, decir que los viajeros que más veces practican turismo rural son los aragoneses (48,3%), ya que realizan escapadas rurales entre 2 y 3 veces al año. Los perfiles de viajeros que practican escapadas entre 2 y 3 veces al año son tanto los que viajan en pareja (48,5%) como los que viajan con amigos (44,5%).

Factores socio-culturales

Los deseos y modelos de conducta del consumidor están condicionados por la cultura y los valores sociales, y éstos cambian y se transforman con el paso del tiempo.

Esos cambios en la rutina y en los gustos del consumidor frenan o impulsan el consumo de determinados bienes o servicios, por lo que inciden directamente sobre el volumen de demanda turística y la elección del tipo de viaje y de destino.

La disponibilidad de tiempo libre y de ocio es un factor determinante para el crecimiento de la demanda turística, puesto que, a mayor tiempo libre, mayor será la disponibilidad para viajar.

El progresivo fraccionamiento de las vacaciones está provocando el desarrollo de diferentes tipos de turismo.

Se detecta una predisposición a hacer más viajes durante el año, pero de menor duración, generalmente de fin de semana o de puente, según los datos que refleja la web de estadística Familitur. Gracias a esta práctica y a este tipo de consumidor, se han abierto más las puertas hacia el turismo rural.

Visto desde otro ángulo, la educación afecta asimismo en el crecimiento del turismo, ya que, en el turista, a mayor nivel educativo, mayor interés por conocer nuevas culturas y lugares. Esto se ve respaldado a su vez por el nivel de idiomas, que también va enlazado con la educación e invita a la muchedumbre a realizar más viajes.

El cambio en los hábitos de consumo está haciendo que el turista sea cada vez más exigente, no conformándose solo con los servicios de alojamiento y restauración, sino buscando una mayor oferta de actividades socio-culturales, deportivas, etc. Cada vez es mayor la concienciación ecológica y el deseo de estar en contacto con la naturaleza, por lo que cada vez hay más ofertas turísticas que apuestan por satisfacer esa demanda. Esto supone una mayor rivalidad en el sector.

El 90% de los riojanos eligieron España como destino vacacional el verano de 2016. Según los resultados obtenidos en la encuesta “Hábitos vacacionales de los riojanos”, realizada por Cerveceros de España y *Madison Market Research*, el 56% de ellos prefiere viajar con amigos, el 49% en pareja y el 25% en familia.

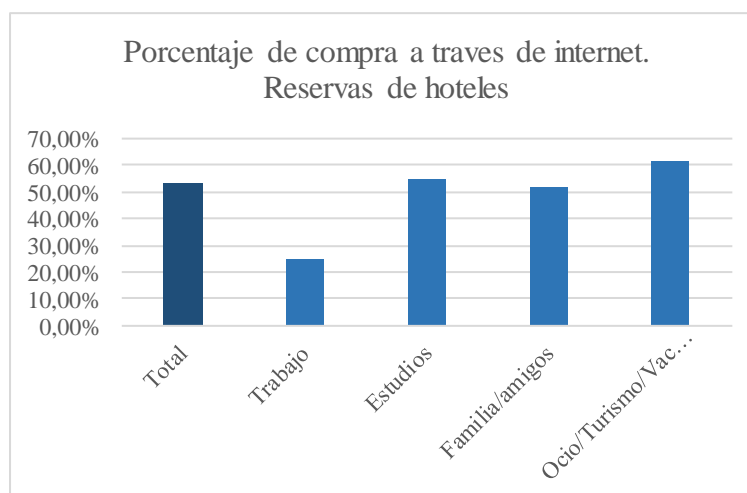
Factores tecnológicos

Cabe destacar la importancia de las TIC en el ámbito del turismo. Actualmente Internet constituye una herramienta fundamental para las empresas de alojamiento.

Según la plataforma *We Are Social* en 2016 el 77% de la población española utilizaba Internet, siendo la primera opción conectarse al ordenador de mesa u ordenador portátil, seguido del teléfono móvil, que según su evolución progresiva en unos años estará por encima. A su vez, el 48% de los españoles tiene un perfil en redes sociales, siendo las líderes *WhatsApp* y *Facebook*.

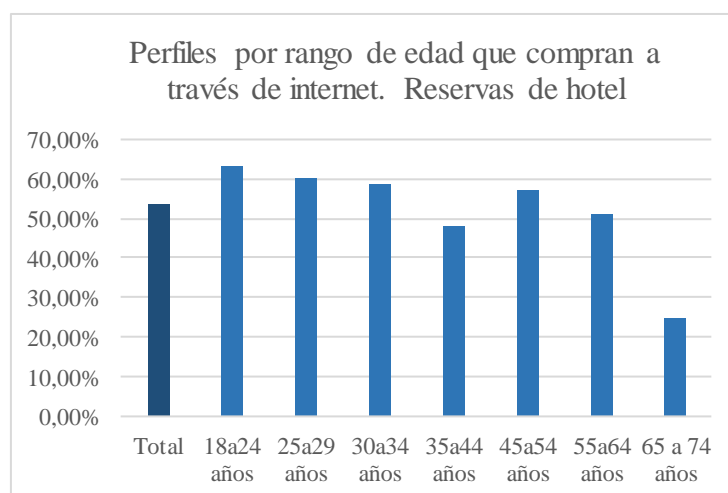
A continuación, podemos observar el porcentaje de españoles que escogieron Internet para reservar su alojamiento según un informe elaborado por Segittur y el ITH en el año 2015.

Gráfico 1: Porcentaje de compras a través de Internet



Fuente: Segittur e ITH

Gráfico 2: Perfil por rango de edad que compran a través de Internet



Fuente: Segittur e ITH

El *target* de nuestra empresa son personas que realicen turismo vacacional con edades principalmente comprendidas entre los 25 y los 45 años. Se observa como la mayoría de las personas de esas características utilizan Internet como medio para reservar sus alojamientos.

En el caso de La Rioja, el 70,1% de los riojanos es usuario habitual de Internet y el 94,9% ha utilizado el teléfono móvil en los últimos tres meses.

2.1.1. Aspectos generales del sector

La labor de un alojamiento turístico es dar hospedaje, comida y bebida. Para el análisis del sector hay que enmarcarlo en la actividad económica correspondiente, siendo alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia con el código CNAE: 55

Tabla 3: Empresas en España y la Rioja, CNAE551, 552, 553, 559

	Total	Sin asalariados	De 1 a 2	De 3 a 5	De 6 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 199	De 200 a 499
	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015
Nacional										
551 Hoteles y alojamientos similares	11961	3428	3003	1690	1368	978	813	300	235	117
552 Alojamientos turísticos y otros alojamientos d	10275	6052	2788	723	332	180	85	30	17	6
553 Camping y alojamiento para caravanas	998	161	345	211	164	90	22	4	1	0
559 Otros alojamientos	824	151	301	158	106	47	51	7	3	0
La Rioja										
551 Hoteles y alojamientos similares	101	37	20	19	10	8	5	1	1	0
552 Alojamientos turísticos y otros alojamientos d	88	61	19	6	1	1	0	0	0	0
553 Camping y alojamiento para caravanas	9	1	1	2	3	2	0	0	0	0
559 Otros alojamientos	4	0	3	1	0	0	0	0	0	0

Fuente: Instituto Nacional de estadística

Según los datos del INE en España en el año 2015 había un total de 24.058 empresas dedicadas al alojamiento de personas y en el ámbito de la comunidad autónoma de La Rioja, 202 empresas. En La Rioja la mayoría de las empresas de CNAE 55 son pymes. Esto se explica claramente en la Tabla 3 donde se ve que en el año 2015 había 101 empresas con CNAE 551. De estas el 36.63% no tiene asalariados, 19.80% tiene de 1 a 2 asalariados, el 18.80% tiene de 3 a 5 asalariados, el 9.90% tiene de 6 a 9 asalariados, el 7.92% tiene de 10 a 19 asariados, el 4.95% tiene de 20 a 49 asalariados y el 2% tiene de 50 a 199 asalariados.

Se puede observar que en nuestra comunidad autónoma no hay ninguna empresa del sector hoteles y alojamientos similares con más de 199 asalariados. Esto pasa también con las empresas de CNAE 552, 553 Y 559 donde se observa que las empresas son aún más pequeñas oscilando casi todas entre ninguno y 6 asalariados

2.2. Análisis del Entorno Específico: Análisis Porter

En lo referido al sector específico, se van a tener en cuenta las variables que se entienden como más importantes en nuestro sector, es decir, las barreras a la entrada y la rivalidad de competidores existentes.

2.2.1. Clientes potenciales

España recibió en el año 2015 un total de 68,1 millones de turistas, un máximo histórico según revelan los datos publicados por la estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur) del INE. Esta cifra supone un incremento del 4,9% respecto al ejercicio anterior.

Por su parte, las pernoctaciones realizadas en alojamientos turísticos extrahoteleros (apartamentos, campings y alojamientos de turismo rural) han alcanzado los 113,8 millones en 2015, lo que supone un aumento del 4,7% con respecto al año anterior, según informa Europa Press a partir de datos suministrados este viernes por el INE.

El 60% de las pernoctaciones se realizaron en apartamentos turísticos, el 30% en campings, el 8% en alojamientos de turismo rural y el 2% restante en albergues.

En España el turismo no se alberga únicamente en hoteles y similares, sino que se desagrega en diferentes tipos de alojamientos. Centrándonos en La Rioja, del total de turistas recibidos en

el año 2014, un 26,07 % pernoctaron en alojamientos hoteleros y dentro de ese dato, el 24,86 % de los turistas decidió hospedarse en alojamientos similares al nuestro, según cita Tourespaña.

En esta comunidad autónoma se alcanzaron también cifras récord, llegando a los 734.000 viajeros, 3,6% más que durante el año 2014.

Nuestro *target* son turistas rurales, y como turismo rural se entiende “todo aprovechamiento turístico en el ámbito del mundo rural, que tiene como protagonista principal y destinataria de sus frutos a la propia sociedad rural”, según cita el Manifiesto del Turismo Rural (Francia, 1995). Se observa que el turismo rural ha evolucionado tanto en su concepto, como en sus capacidades para atender a una demanda motivada por el conocimiento y disfrute del medio rural.

Este tipo de turismo está experimentando un importante crecimiento al alta en los últimos años, siendo el principal motivo la necesidad de las personas procedentes de grandes ciudades por alejarse del núcleo urbanos y buscar la paz y la tranquilidad fuera de la contaminación, el ruido y el tráfico.

El perfil de la demanda del turismo rural sigue las siguientes características (Mediano, 2004; García, 2005; López y López, 2005):

- Posee una capacidad adquisitiva y un nivel cultural medio-alto. Son profesionales independientes, con edades comprendidas entre los 25 y los 45 años de edad.
- Su procedencia es principalmente urbana, y están dispuestos a sensibilizarse con los espacios rurales y disfrutar de ellos.
- Valoran la calidad de vida del mundo rural, buscan un pueblo pequeño, tranquilo, con una naturaleza viva y una cultura local atrayente.
- El medio de transporte más utilizado es el vehículo propio.
- Las fuentes de información acerca del destino turístico proceden principalmente de la recomendación de amigos o familiares. Entre otros estarían Internet, los catálogos, las agencias de viajes, las oficinas de turismo, etc.
- La mayor concentración de turistas se produce en el período estival, aunque mantiene un mayor equilibrio temporal durante el año que el turismo en general.

2.2.2. Variables consideradas

Entrada de nuevos competidores: Barreras a la entrada

La inversión inicial para crear un negocio es muy variable. Si tienes que comprar el terreno, la infraestructura y todos los materiales y muebles adicionales, el costo que supone la puesta en marcha es muy elevado. Sin embargo, siempre hay alguna alternativa para que la inversión inicial se reduzca, utilizando nuestro propio terreno y reutilizando materiales, por ejemplo.

El acceso a proveedores y canales de distribución no supondrá un gran problema ya que

utilizaremos materias primas de la zona, por lo que esto no va a ser un inconveniente. La empresa se autoabastecerá de alimentos de su propio cultivo y de los productos de los vecinos de la zona, al que igual que las actividades que desarrollará.

Lo que dificulta en mayor medida el acceso son los permisos del ayuntamiento, ya que tenemos que solicitar una licencia de apertura y ellos concedérmola. Al tratarse de un alojamiento rural, hay que cumplir una serie de requisitos fiscales y medioambientales.

Rivalidad de competidores existentes

El sector hostelero consta con muchos tipos de empresas diferentes. El servicio está muy poco diferenciado dependiendo del tipo de alojamiento, ya que la necesidad que cubren todas ellas es la misma y los medios para hacerlos son muy similares.

En España pese a la crisis económica, se puede observar como desde el año 2013 hasta la actualidad el número de empresas que proporcionan servicios de alojamiento a crecido en aproximadamente mil unidades.

En La Rioja en el año 2015 el número de empresas de CNAE 55 era el siguiente:

Tabla 4: Empresa con CNAE 55 en La Rioja

La Rioja, año 2015	
551 Hoteles y alojamientos similares	101
552 Alojamientos turísticos y otros alojamien	88
553 Camping y alojamiento para caravanas	9
559 Otros alojamientos	4

Fuente: Instituto Nacional de estadística

Esto complica nuestra penetración en el mercado, ya que existen numerosas opciones para elegir y muchas de ellas con muy buena imagen de marca, con precios más bajos, o simplemente con algún otro tipo de cualidades que pueden hacer al cliente elegir otra alternativa antes que la que nosotros ofrecemos.

2.2.3. Análisis de la competencia

En el sector de los servicios de alojamiento podemos encontrar muchos tipos de empresas diferentes como, por ejemplo, hoteles y alojamientos similares, alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia como albergues y hostales, camping y aparcamiento para caravanas, casas rurales, y viviendas de alquiler a particulares entre otros.

La diferencia entre estas empresas es normalmente la calidad, la localización y el precio. Lógicamente no es lo mismo ir a un hotel de cinco estrellas que ir a uno de dos estrellas, al igual que no es lo mismo hacer una escapada de turismo rural que turismo en la gran ciudad.

Para el estudio de la competencia vamos a acotar la zona al ámbito regional, principalmente al turismo en casas rurales y campings. Además, vamos a considerar competencia directa las empresas que siguen una estructura muy similar a la nuestra y se localizan en el País Vasco y

Navarra, prestando gran atención a estas últimas ya que sus servicios y el de nuestra empresa son prácticamente iguales:

Casas Rurales

Según los datos que nos ofrece la Página Web www.escapadarural.com , La Rioja cuenta con 196 casas rurales. No podemos agruparlas por igual ya que cada una consta de unas instalaciones diferentes, tienen diferente capacidad y distribución ya que puedes alquilar la casa completa o simplemente una habitación, diferente calidad y diferente precio por lo que vamos a hacer una media orientativa con la que poder guiarnos.

Tabla 5: Número de casas rurales en La Rioja según precio

CASAS RURALES EN LA RIOJA	
PRECIO	Nº CASAS
Menos de 20 €/per.	45
De 20 a 29€/per.	110
De 30 a 39€/per.	28
40€ o más /per.	13

Fuente: Escapada rural

El precio por persona incluye únicamente el acceso a la casa rural, no incluye régimen de comidas ni de actividades extra.

Camping, bungalow y caravanas

Según los datos que nos aporta la Página Web www.campingslarioja.es , La Rioja cuenta con 7 camping distribuidos por diferentes puntos de la comunidad.

Ilustración 1: Distribución de campings en La Rioja



Fuente: Campings La Rioja

Voy a tomar como referencia dos de ellos:

- Camping de Berceo: es el más próximo a nuestra empresa, situándose a 27 km de distancia. Además, cuenta con alquileres de bungalow tradicionales, lo que hace que sea aún más similar que un camping tradicional de tiendas de campaña y caravanas. El precio de alquiler depende de la capacidad y de la temporada siendo el precio medio en temporada baja de 75 a 90 € y en temporada alta de 85 a 106 € por bungalow.

- Camping de Bañares: está situado a 42 km de Pedroso. Sus servicios son diversos. Nos centramos en su sección de bungaló barrica, ya que son especiales y diferenciados, por lo que hace que tenga más similitud a nuestro servicio, sin olvidar de que nuestro concepto es de cabañas colgantes en los árboles aisladas de otro tipo de servicios de alojamiento. El precio de alquiler de estos bungalós es de 60 € e incluye 2 adultos + 2 niños + coche o de 70 € que incluye lo mismo que el anterior + ropa de cama.

Empresa de cabañas en los árboles

Este tipo de complejos prestan servicios similares a los nuestros, siguen el mismo concepto con características diferenciales, pero se encuentran en otras comunidades autónomas.

- Zuhaitz etxeak: situada en Zenauri, Bizkaia, España. Esta empresa cuenta con 4 cabañas, dos de ellas con una capacidad de dos personas, una cabaña para 4 personas y una cabaña-suite para 2 personas. Estas disponen de electricidad y agua corriente. Los precios de las diferentes cabañas según la temporada son los siguientes:

Tabla 6: Precios Zuhaitz etxeak

Cabaña	T.Baja	T.Media	T.Alta
Elaia	130 €	140 €	150 €
Txantxaborria	265 €	175 €	185 €
Hontza	200 €	210 €	220 €
Suite Oooh!	270 €	280 €	290 €

Fuente: Zuhaitz etxeak

- Basoa suites: situada en el robledal de Amati, Ultzama, Navarra, España. Esta empresa cuenta con un total de 5 cabañas. Todas ellas tienen una capacidad máxima de dos personas y disponen de WC. El precio oscila entre los 80 y 130 € por noche, desayuno incluido y aparcamiento gratuito. No disponen de agua corriente ni de electricidad.

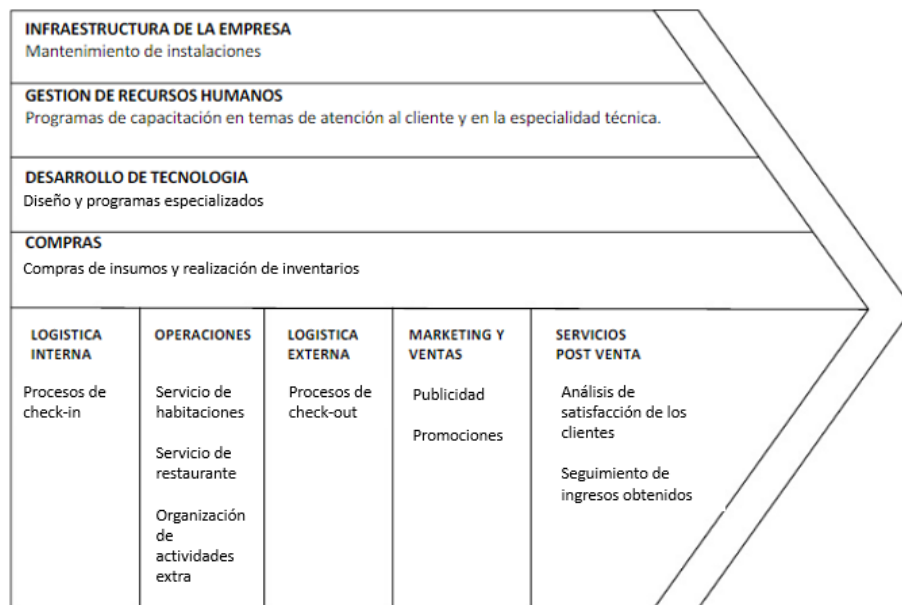
3. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se presenta el análisis de la cadena de valor y el perfil estratégico para, posteriormente en el siguiente apartado, presentar los puntos fuertes y los puntos débiles identificados de la propuesta *El Quinto Pino*.

3.1. Cadena de valor

Para realizar la cadena de valor vamos a seguir el siguiente esquema:

Figura 1: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

La parte inferior del esquema muestra las actividades primarias de la actividad de alojamiento y servicio de restauración y la parte superior las actividades de apoyo.

Actividades primarias:

- Logística interna: desde el momento en el que se recibe una reserva. El día solicitado se recibe a los clientes y se realiza el check-in.
- Operaciones:
 - Servicio de habitaciones: hacer llegar hasta los clientes lo que necesiten.
 - Servicio de restauración: poner a disposición de los clientes la comida y bebida que han solicitado en cada momento, ya sea desayuno, comida o cena.
- Organización de actividades extras: disposición de realizar diferentes actividades por el hecho de estar hospedado en un alojamiento de turismo rural.
- Logística externa: momento en el que los huéspedes abandonan las instalaciones.
- Marketing y ventas: se llevarán a cabo promociones y campañas de publicidad.
- Servicio post-venta: análisis de satisfacción de los clientes.

Actividades de apoyo

- Actividades de infraestructura de la empresa:
 - Mantenimiento de la infraestructura de la empresa.

- Limpieza de habitaciones y zonas comunes: servicio de limpieza.
- Gestión de recursos humanos: selección y coordinación de los miembros de la empresa.
- Desarrollo de tecnologías: investigación, desarrollo y diseño.
- Aprovisionamientos y Compras: adquisición de todas las materias primas necesarias para el funcionamiento de la empresa.

3.2 Valor añadido del cliente

Después de los análisis anteriores se considera que el cliente obtendrá valor añadido por los siguientes motivos:

- Contamos con recursos y capacidades de gran calidad, como por ejemplo el personal humano, las características de las instalaciones y la decoración temática ambientada en diferentes lugares del mundo.
- El servicio de atención al cliente 24 horas, ya que el cliente podrá observar en esta atención la disposición plena de la empresa hacia su persona.
- Las actividades que ofrecemos son de ocio, pero también culturales, ya que son técnicas y rutas tradicionales gracias a las cuales el cliente abandonará el complejo sabiendo algo nuevo, en la mayoría de los casos.
- El precio de lanzamiento de la empresa es reducido acorde con las características y los servicios que se prestan.
- La cocina tradicional, natural y casera con productos autóctonos y ecológicos.
- Producto novedoso a la vez que tradicional. Mezcla de sensaciones. No es lo mismo tomarse una copa de vino en la terraza de un alojamiento rural convencional que a tres metros sobre el suelo.

3.3. Análisis de la cadena de valor: Recursos y capacidades claves

Tabla 7. Recursos y capacidades clave

ACTIVIDADES	RECURSOS	INVERSION/GASTO	
Proceso de Check-in	-Sistema de Gestión de reservas -Personal cualificado. -Disponibilidad de tiempo - TIC's -Recepción equipada	-Recurso humano - Ordenador y terminales de telefonía - Página Web - Edificio de recepción - Plan de formación	-Horas/convenio -1.100€ -30€ -300€ -17.000€
Servicio de habitaciones	-Personal cualificado - Desplazamiento -Productos de higiene -Infraestructuras para alojamiento	-Recurso humano - Mobiliario - Cabañas	-Horas/convenio -20.000€ -23.000€

	- Lavandería		
Servicio de restauración	-Personal cualificado, cocina tradicional - Materias primas - Cocina equipada	-Recurso humano -TIC's -Página Web -Materias primas -Edificio -Mobiliario	-Horas/convenio -1.100€ -300€ -5€/des 12€/cena -17.000€ -23.000€
Actividades extra de aventura y de naturaleza	-Personal cualificado -Materiales -Conocimiento del entorno y de las técnicas	-Recurso humano -Bicicletas -Materiales	-Horas/convenio -1.600€ -Variable
Logística externa	-Personal capacitado, amabilidad -TIC's -Encuesta de satisfacción -Análisis de satisfacción -Recepción equipada	-Recurso humano -TIC's -Página Web -Edificio	-Horas/convenio -1.100€ -300€ -17.000€
Marketing y publicidad	-Personal capacitado -TIC's	-Recurso humano -TIC's -Página Web -Contrato de un 3º	-Horas/convenio -1.100€ -300€ -400€
Servicio Post-venta	-Personal capacitado -Encuesta de satisfacción -Análisis de resultados -Propuesta de mejora	-Recurso humano -TIC's	-Horas/convenio -1.100€
Mantenimiento de las infraestructuras	-Personal capacitado	-Recurso humano - Herramientas -Edificio -Cabañas	-Horas/convenio -100€ -17.000€ -23.000€
Servicio de limpieza	-Personal cualificado -Electrodomésticos	-Recurso humano -TIC's -Productos -Edificio -Cabañas	-Horas/convenio -1.100€ -50€ -17.000€ -23.000€
Gestión de recursos humanos	-Análisis de candidatos -Personal cualificado -Organización y dirección	-Recurso humano -TIC's -Papelería	-Horas/convenio -1.100€ -30€
Desarrollo de tecnologías	-Personal cualificado, tecnologías -TIC's	-Recurso humano -TIC's -Página Web	-Horas/convenio -1.100€ -300€
Compras	-Personal cualificado -Planificación -Control de stock	-Recurso humano -Desplazamiento	-Horas/convenio -Variable

Fuente: Elaboración propia

3.4. Perfil estratégico

Lo primero que hay que tener en cuenta son las características de la empresa. Se trata de una empresa que se encuentra en la etapa emergente de su ciclo de vida, es de tamaño pequeño, el ámbito geográfico que pretende abarcar es regional y en un futuro nacional, su campo de actividad es el del alojamiento enfocado a un cliente potencial de entre 25 y 45 años,

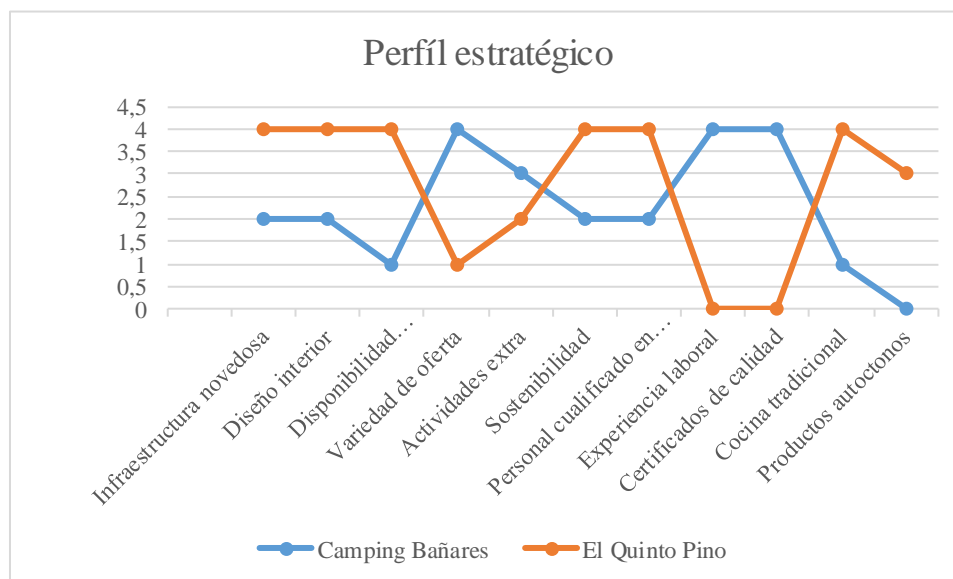
principalmente parejas. La propiedad de la empresa es privada y familiar y respecto a su forma jurídica es una sociedad limitada.

Tomando como referencia el camping de Bañares el cual se considera competencia debido a un diseño innovador de bungalós en el suelo y a la corta distancia en km de nuestra empresa, los aspectos relevantes y a comparar son:

- Infraestructura novedosa
- Diseño interior
- Disponibilidad (Servicio 24h)
- Variedad de oferta
- Actividades extra
- Sostenibilidad
- Personal cualificado en atención al cliente
- Experiencia laboral
- Certificado de calidad
- Cocina tradicional
- Productos autóctonos

Los resultados obtenidos son los siguiente:

Gráfico 3.Perfil estratégico



Fuente: Elaboración propia

3.5. Análisis DAFO

Para analizar la situación en la que se encuentra nuestro plan de negocio utilizaremos el método DAFO, con el objeto de diseñar nuestra estrategia a seguir, en función de las características propias y las del mercado objetivo.

Comenzaremos indicando las conclusiones extraídas del análisis externo con el análisis PEST

en forma de oportunidades y amenazas.

3.5.1.1. Oportunidades

❖ Aumento del turismo en La Rioja

En los últimos años La Rioja ha incrementado el número de sus viajeros por año. Según los datos que aporta el Instituto Riojano de Estadística, del año 2010 al año 2015 ha habido un incremento de más de 100.00 viajeros por año. El incremento se ve también en las pernoctaciones. Además, los datos consultados indican que el turismo rural también está en auge en los últimos años.

❖ Boom por lo ecológico

Actualmente todo lo relacionado con lo ecológico está de moda. Podemos observarlo en tiendas de comida, restaurantes, productos alimenticios, espacios verdes, casas autosuficientes, prendas de ropa, etc.

❖ Posibilidad de realizar actividades deportivas en la zona

Debido al emplazamiento de la empresa, se pueden realizar variedad de actividades deportivas en la zona. A esto se le une que gran parte de los turistas rurales, tienen afán por las actividades deportivas y de aventura, por lo que se pueden sentir atraídos por estas.

Pedroso dispone de un frontón reformado y campo de fútbol. Mediante el monte Serradero, puedes comunicarte a pie con los diferentes pueblos vecinos, o simplemente hacer alguna de sus rutas verdes, ya sea a pie, en bicicleta o a caballo, por ejemplo. Cuenta con un río, en que se realiza barranquismo, cada vez de forma más popular.

A 8,8 km por carretera se encuentra un pueblo llamado Anguiano, que además de poseer unas características muy similares, cuenta con unas peñas llenas de vías para practicar escalada.

En la otra dirección, a 8,5 km se encuentra Baños de Río Tobía, donde se encuentran unas piscinas municipales y un gimnasio.

❖ Ayudas y subvenciones en La Rioja para emprendedores

En la comunidad autónoma de La Rioja existen una serie de ayudas y subvenciones de financiación para nuevos proyectos de emprendimiento y para empresas consideradas pymes. Por nuestra actividad y nuestras caracterizas nos pueden conceder la ayuda para el comercio minorista con su plan para la competitividad del comercio minorista.

❖ Emplazamiento idílico

El lugar donde está situada la empresa es único. No hay nada parecido en los alrededores. Naturaleza y aire fresco como ambiente, fauna local como despertador. Es la mejor forma para sentirte libre en medio del monte.

Esta cerca Nájera, pueblo reconocido en La Rioja, y del monasterio de Suso y Yuso en San Millán de la Cogolla, entre otras cosas. Pedroso se encuentra situado en la ruta hacia el

monasterio de Valvanera y a su vez de las siete villas del Valle del Najerilla.

3.5.2. Amenazas

❖ Reducido gasto en hoteles, cafés y restaurantes en La Rioja

Según los datos aportados por el INE en el informe sobre el gasto final de los hogares con fecha 2012, La Rioja es la Comunidad Autónoma peninsular que menos dinero destina a hoteles, cafés y restaurantes, con una cifra total de 607.108€. Solamente por delante de Ceuta y Melilla.

❖ Cambio cultural

Actualmente la población que se decanta por lo sano, lo natural y lo ecológico se está incrementando notoriamente, lo que es para nosotros una ventaja. Esto puede cambiar en cualquier momento ya puede que sea una moda pasajera. El riesgo que asumimos en ese aspecto es elevado.

❖ Turismo de sol y playa

El desarrollo económico de las zonas turísticas costeras ha atraído a la población de las zonas rurales, provocando una reducción de la población rural y una falta de continuidad en cuanto a las actividades económicas tradicionales.

El turismo de sol y playa siempre ha tenido mayor reclamo que el turismo rural. Para los extranjeros España es eso, sol, playa y buena comida. No se realizan campañas para potenciar el turismo rural en nuestro país dirigidas gente extranjera. Con esto se afirma que la gran mayoría de clientes de este tipo de alojamientos son personas que viven cerca, ya sea en la misma comunidad autónoma o en comunidades próximas, dejando un mínimo porcentaje de ocupación para viajeros no españoles.

Según revela el periódico ABC, de los diez destinos más buscados por los españoles durante el año 2014 en la famosa web de viajes *SkyScanner*, solamente tres de ellos fueron intrafronterizos. En primer lugar, se situaba Ibiza, seguido de Barcelona y Palma de Mallorca, por lo que se observa claramente la importancia de este tipo de turismo.

❖ Bajo nivel de idiomas de los responsables de zona

Siguiendo con la filosofía de la empresa, los empleados de esta serán procedentes de Pedroso. El nivel de idiomas medio de municipio es muy bajo por lo que supone un problema en el caso de establecer relación con clientes internacionales.

Las conclusiones extraídas del análisis interno y concretamente del Perfil estratégico se indican en forma de fortalezas y debilidades.

3.5.3. Fortalezas

❖ Concepto novedoso en la zona

Pedroso cuenta con una casa rural, la cual es muy antigua y siempre habita en ella su dueña,

tenga o no huéspedes. También dispone de un albergue de la diócesis. En los pueblos vecinos, se puede encontrar alguna casa rural, pero no en todos.

❖ Máxima calidad

Tanto las cabañas, como el resto del recinto de nuestro hotel rural se van a construir con materiales de excelente calidad y de la mano de los mejores profesionales.

Las cabañas de los árboles, así como la plataforma para intercomunicarlas las construirá un especialista en ese tipo de casetas que obtuvo en 2014 el título de “Artesano de La Rioja”.

La obra de ladrillo la llevara a cabo la empresa con más de 20 años de experiencia en el sector.

Los materiales de decorado de las cabañas los adquiriremos en una empresa muy conocida de muebles en Nájera, Muebles Rey, por lo que la garantía de calidad de los productos es elevada. El servicio de desayunos y cenas contará con ingredientes 100% frescos y ecológicos que irán cocinados de una forma tradicional en la cocina de nuestras instalaciones.

❖ Productos de la zona potenciando el turismo sostenible

Es una zona buena en lo referido al cultivo de frutas y verduras, así como para la cría de animales de granja y de animales salvajes.

La Rioja es conocida por su vino, ya que posee denominación de origen rioja certificada y gran parte de los visitantes que recibe se deben al enoturismo. Además, Pedroso es famoso por sus nueces, un fruto lleno de beneficios, también con denominación de origen nuez de Pedroso.

❖ Atención exclusiva

El cliente tendrá a un profesional esperando su llegada. Siempre que se espere a un cliente, habrá una persona deseosa de enseñarles las instalaciones y guiarles hasta su cabaña para explicarles el funcionamiento. En la medida de lo posible nos adaptaremos a sus necesidades tratando de dar un trato excelente y único en cada momento.

Por ejemplo, la carta de cenas estará establecida, pero si alguna persona nos comunica que tiene algún tipo de alergia alimenticia, nos adaptaremos sin ningún tipo de problema y haremos un plato especial para él/ella. Además de servicio 24 horas.

❖ Disposición del terreno

Gran parte del desembolso inicial a la hora de abrir un nuevo negocio se va en la adquisición del local y/o del terreno. En este caso se posee la finca. Esto hace que se reduzcan en gran medida los costes iniciales. Asimismo, es una gran ventaja trabajar en un lugar conocido ya que existe una familiarización con el terreno, con su clima, su acceso, etc.

Que el terreno en el que se sita esta idea de negocio sea real, hace que el proyecto pueda quedar mejor ajustándose a la realidad lo máximo posible.

Si en un futuro esta idea de negocio se pone en práctica, el emplazamiento será el mismo.

3.5.4. Debilidades

❖ No experiencia en el sector:

Con motivo de estar cursando el último año en Administración y Dirección de empresas en la Universidad de la Rioja, no se dispone de experiencia previa. Ni en el sector hotelero, ni tampoco en cargos de dirección y gerencia.

❖ Empresa no conocida

Somos una empresa nueva, por lo que debemos desarrollar una campaña de comunicación potente para darnos a conocer al público objetivo. Al no ser conocidos, no podemos aprovecharnos, por ejemplo, de la técnica del boca-oreja.

❖ Límite de oferta

Este proyecto oferta cabañas en los árboles, enfocadas a turistas rurales que viajen principalmente en pareja y buscan una escapada romántica, además de cultural y natural. Debido a las características de nuestra empresa, limitamos la demanda ya que no disponemos de los recursos necesarios para el típico turismo con amigos o turismo familiar.

❖ Desconfianza en los productos nuevos

Aunque actualmente cada vez estos establecimientos se están poniendo más de moda, para mucha gente sigue siendo algo nuevo. No es el típico hotel o casa rural, por lo que puede que determinadas personas no confíen en nuestra calidad o prefieran no arriesgarse e ir a un establecimiento convencional ya que sus necesidades pueden saciarse con ello.

Introducir en el mercado algo novedoso requiere además de una inversión económica, una inversión en esfuerzo y en riesgo, ya que no se tiene la certeza de que vaya a gustar y vaya a salir bien.

Este punto se enfoca desde el punto de vista de una debilidad como acabo de citar y más adelante se desarrollará desde el punto de visto de una fortaleza, ya que al mismo tiempo se considera como algo positivo para la empresa.

❖ No posesión de certificados de calidad

Al tratarse de una nueva empresa, no posee certificados de calidad reconocidos. Esto puede ocasionar que los clientes no confíen en la calidad real de nuestros servicios. Se espera conseguirlos en el futuro.

3.5.5. Matriz DAFO



4. DESARROLLO DEL PRODUCTO TURÍSTICO

4.1. Estrategias que sigue la empresa

A la hora de hablar de estrategias competitivas, *El Quinto Pino* trata de relacionar de la mejor forma posible sus recursos tangibles e intangibles para hacer así una empresa fuerte. Asimismo, la diferenciación tiene un papel muy importante, ya que ofertamos un producto único en la zona. El grado de imitabilidad será elevado debido a que necesitaran muchos recursos económicos y sobre todo mucho tiempo para poder conseguir una empresa de nuestras características. Además, contaremos con la ventaja del pionero en la Comunidad Autónoma de La Rioja.

En cuanto a la estrategia social, *El Quinto Pino* sigue la RSC o responsabilidad social corporativa ya que la gestionamos acorde al impacto que esto supone en nuestros clientes, empleados, comunidades locales y sobretodo, en el medio ambiente. Tramamos de satisfacer lo máximo posible a la sociedad intentando generar empleo a los vecinos de la localidad donde desempeñamos nuestro trabajo, fomentar el turismo de la zona y dañar lo menos posible el medio ambiente dándole la importancia que se merece.

En lo que respecta a la estrategia corporativa, la empresa se basa en la diversificación, ya que en un futuro se espera ampliar el campo de actividad ofertando nuevos servicios debido al aumento del número de cabañas y tratando de aumentar así nuestra demanda.

4.2. Características principales de la empresa

Constará de cuatro cabañas, cada una tendrá su centro en un pino y trataremos que estén lo

más alejadas entre sí que sea posible para poder ofrecer así mayor intimidad a los huéspedes. Entre ellas se intercomunicarán con una plataforma de madera. Además, consta de una casa de hormigón en la que se encontrara la recepción, la cocina, una sala adaptada con mesas y los baños con duchas y agua caliente.

El funcionamiento va a ser similar al de un hotel convencional, ya que para poder acceder a las cabañas habrá que hacer una reserva previa mediante nuestra Página Web, portales de Internet o por teléfono. El check-in se realizará a las 16:00 h y el check-out a las 12:00 h. Mediante la reserva de la cabaña se podrán contratar actividades adicionales, así como el servicio de restauración.

Cada cabaña estará ambientada de forma diferente, intentando crear diferentes climas. Las temáticas irán encaminadas con los diferentes continentes del mundo. Todas ellas tendrán factores en común como una estufa de pellets para proporcionar calor, una palangana con agua y un lavabo, un baño seco en la entrada de la caña, luces mediante farolillos de dinamo o pilas, una cama de matrimonio y una polea en el exterior, entre otras cosas. Siendo el punto de diferenciación la decoración y los aromas.

4.3. Elección del nombre de la empresa

La empresa se llamará *El Quinto Pino*. He escogido este nombre por diferentes motivos:

- El principal es que el lugar de construcción y localización de la empresa es un pinar.
- Es una expresión conocida por gran parte de la población.
- Hace referencia a un lugar alejado, perdido. La expresión nace en la época de Felipe V. El monarca plantó cinco frondosos pinos en Madrid, alejados entre sí y situando el ultimo casi a las afueras de la ciudad. Cuando las parejas buscaban tener algo de intimidad y alejarse de miradas curiosas quedaban en el quinto, el más alejado y conocido con este nombre. Eso es exactamente lo que se quiere ofrecer en la empresa.

4.4. Misión, Visión y Valores

4.4.1. Misión

La misión de *El Quinto Pino* es dar alojamiento a sus clientes, además de ofrecer los mejores productos culinarios de la zona y una serie de actividades deportivas y artesanales. Para ello cuenta con un complejo de cabañas de madera en los árboles, cada una ambientada en una parte diferente del mundo. Están dirigidas a personas de entre 25 y 50 años de edad, amantes del turismo y de la naturaleza en general que viajen principalmente en pareja. Se trata de aprovechar nuestros recursos para conseguir superar las expectativas del cliente con la experiencia vivida y sobretodo, conseguir que sienta el deseo volver y/o actúe como prescriptor en su círculo próximo.

4.4.2. Visión

Posicionarnos como un hotel rural ecológico de gran calidad y con un alto estatus en la zona y alrededores. Llegar a tener clientes de todo el territorio nacional con una satisfacción plena de

sus necesidades y fomentar el turismo sostenible. Alcanzar un alto nivel de ocupación y en un futuro aumentar el número de cabañas.

4.4.3. Valores

- Sostenibilidad: creemos en los productos autóctonos y queremos hacer que la gente aprenda a valorarlos y disfrutarlos.
- Compromiso: comprometernos en satisfacer plenamente las necesidades de cada cliente.
- Voluntad: de superación diaria para hacer crecer el negocio.
- Honestidad: ser transparentes, cumplir con lo ofertado.

4.5. Localización de la empresa. Emplazamiento

La localización de las cabañas es, con toda seguridad, uno de los factores importantes para los resultados del negocio. Ello se debe en parte a la necesidad de reducir el sacrificio del público acercando lo máximo posible el establecimiento al público objetivo, y en parte a la necesidad de construir la empresa en una zona acorde y con las características necesarias para lanzar el proyecto.

Se ha elegido Pedroso primeramente porque la empresa tiene que estar localizada en un ambiente rural. Tiene un monte frondoso que se convierte en el sitio perfecto para su construcción. Posee un producto autóctono muy reconocido, la nuez, y muchos otros que están en explotación y se quieren poner en auge con este proyecto. Los pueblos y montes de sus alrededores cuentan con un atractivo reconocido por los riojanos y esto puede ser un punto fuerte para atraer más clientela.

Hay mucha gente que en gran parte se autoabastece con sus cosechas y ganados y gracias a esta idea nos gustaría mejorar la situación económica de algunas familias ya que casi en su totalidad se contará con empleados que habiten en Pedroso.

Y, por último, los turistas que viajan acompañados por sus parejas se decantan por La Rioja (44,4%) como destino para disfrutar de un fin de semana romántico, según cita la web de escapadarural. El segundo destino más visitado en España por este tipo de turistas después del País Vasco (48,1%).

4.6. Características de las infraestructuras

Para la construcción de nuestras cabañas se utilizará únicamente madera, tanto para la estructura como para la cabaña en sí.

Para esta construcción contaremos con los servicios de Pedro García, Artesano de La Rioja. Se dedica a la construcción de casetas, porches y estructuras siempre de madera. Además, procede de Pedroso por lo que podemos continuar con la sostenibilidad también en este ámbito. El presupuesto de obra de las 4 cabañas, así como de las estructuras, es de 23.000€. Es una cantidad muy reducida ya que por la relación que nos une, trabajara a un precio especial. Esto

supone un gran punto fuerte, ya que es prácticamente imposible conseguir cabañas de nuestras características a ese precio.

Se seguirán todos los protocolos de seguridad y calidad para garantizar que es una zona segura en la que se puede construir sin ningún tipo de riesgo.

Respecto al edificio de zonas comunes en el que se ubicaran la cocina, las duchas, baños y vestuarios y la sala restaurante y de recepción, se tratará de una construcción de hormigón y piedra en la que hay que hacer instalaciones de agua y electricidad. Para este trabajo contaremos con los servicios de Construcciones Hermanos Novoa, empresa de la construcción procedente, al igual que la anterior, de Pedroso. Cuentan con más de 20 años de experiencia y con números edificios relevantes en toda la comarca. El precio de este servicio asciende a 17.000€, cifra muy reducida por los mismos motivos citados con anterioridad. Esto supone una vez más un punto fuerte para la empresa.

Como consecuencia a la disposición del terreno y los bajos costes de construcción, considero que se trata de un proyecto muy atractivo ya que el grado de imitabilidad a unos costes similares es muy elevado.

4.7. Proveedores de mobiliario, electrodomésticos y aparatos tecnológicos

Para la elección de los proveedores del mobiliario se han tenido en cuenta cinco aspectos que se consideran importantes. Estos aspectos son: la localización del proveedor, el precio de sus productos, la gama de productos, la calidad de los mismos y el servicio postventa que ofrece.

En cuanto a la localización del proveedor, nos centraremos en empresas de Nájera, ya que se encuentra a tan solo 15 km de Pedroso y es famosa por la calidad de sus muebles. A su vez, está catalogada como “la ciudad del mueble”. Respecto al coste, resultaría más económico comprar en multinacionales como Ikea o Leroy Merlín, pero se busca la máxima calidad. Se considera como factor muy importante la decoración de las cabañas de forma acorde con la imagen que se quiere dar en la empresa. Cabe destacar que la cifra para inversiones de este tipo es superior debido a bajo coste de construcción y a la posesión del terreno.

Tras el estudio de los negocios cuya actividad principal es la venta de mobiliario con su sede en Nájera, se ha decidido trabajar con Muebles Rey.

A la hora de escoger el proveedor de electrodomésticos, mobiliario y utensilios para el restaurante, seguiremos el mismo criterio que con el mobiliario. En este caso, se tratará de una multinacional ya que en este aspecto es muy importante la I+D y actualmente las pequeñas y medianas empresas no pueden competir con las grandes en ese aspecto. En este caso hemos escogido Expomaquinaria, una empresa que se encuentra en Zaragoza. No es la mejor opción en cuanto a distancia, pero tiene precios competitivos y una amplia gama de productos ya que vende todo tipo de maquinaria, mobiliario y utensilios relacionados con la hostelería.

Cabe destacar que este proveedor nos facilita los pagos y podemos realizarlos en tres veces sin intereses.

En relación a los productos menos costosos, los adquiriremos en tiendas pequeñas cercanas a

la empresa.

Respecto a los aparatos tecnológicos como por ejemplo los ordenadores y los altavoces los obtendremos en Osaba, una tienda de electrónica situada en Logroño y famosa por la alta calidad de sus productos.

En los apartados posteriores se analizará el precio que conllevan estos servicios y adquisiciones en un plan económico.

5. PROCESO DE LA ACTIVIDAD

En este apartado se citarán los pasos a seguir desde que se quiere captar un cliente hasta que este abandona las cabañas y se evalúa su paso por ellas. El proceso usual de trabajo, las actividades llevadas a cabo por cada trabajador y las relaciones con los proveedores.

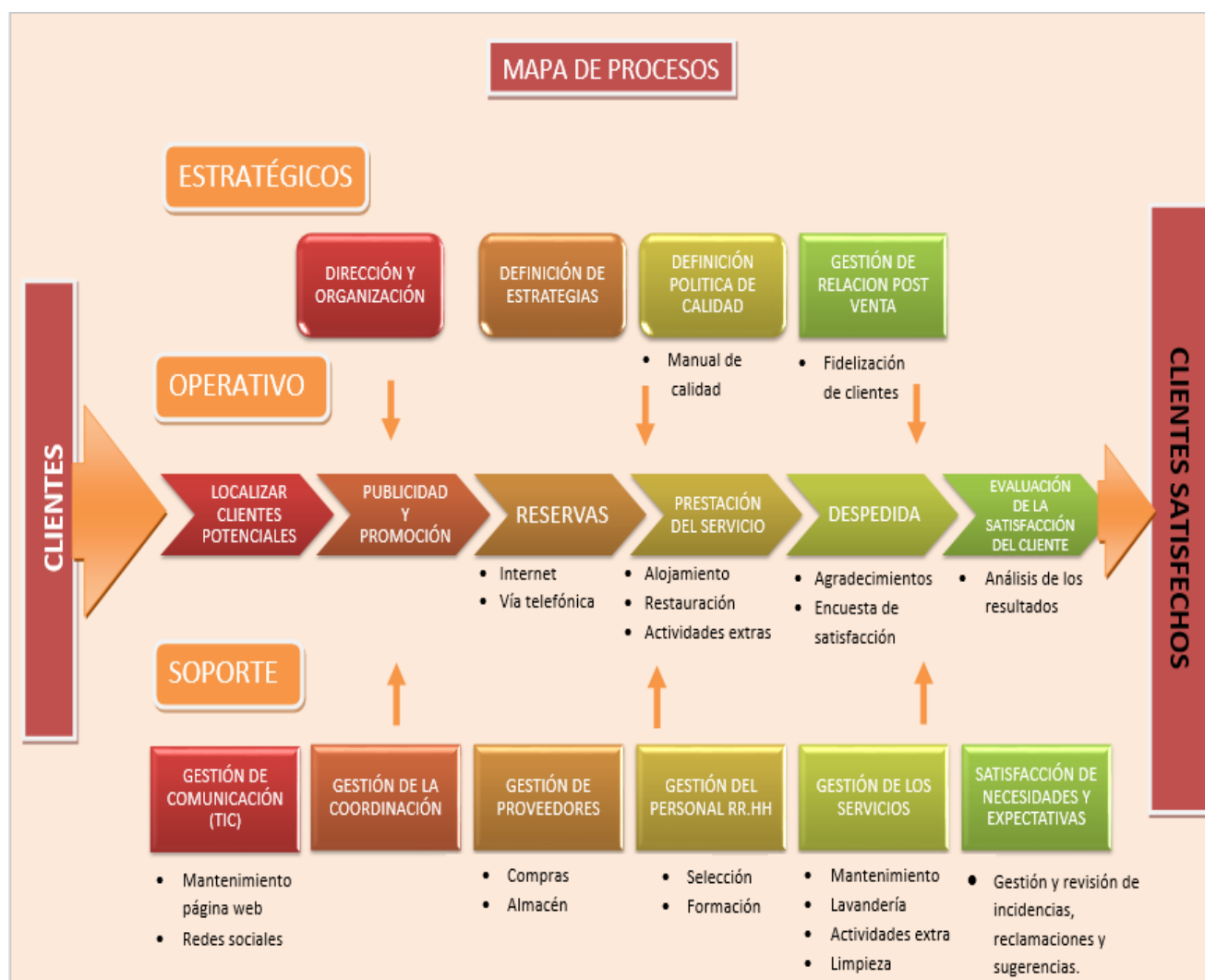
Desde el primer momento en el que un cliente contrato nuestros servicios, se actúa de un modo estandarizado. Esto hace que se trabaje de forma más rápida y precisa y que se trate a todos los clientes por igual.

Cada actividad de la empresa será realizada por diferentes empleados. A continuación, se explica cuál es la función de cada uno dentro del mapa de procesos:

- Gerente de la empresa:
 - Dirección y organización, definición de estrategias, gestión de relaciones post venta, localización de clientes potenciales, publicidad y promoción, evaluación de la satisfacción del cliente, gestión de comunicación, gestión de coordinación, gestión de recursos humanos gestión y revisión de incidentes y evaluación de propuestas de mejora.
- Encargado de reservas y mantenimiento:
 - Reservas, prestación del servicio, despedida, mantenimiento de las instalaciones y actividades extra.
- Encargado de cocina y limpieza:
 - Gestión de proveedores, almacén y compras, servicios de cocina de desayunos y cenas, funciones de lavandería y de limpieza de todo el complejo.

5.1. Mapa de procesos

Figura 2: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Procedimientos de la empresa

Los procedimientos que sigue la empresa desde que recibe una reserva hasta que el cliente abandona *El Quinto Pino* son los siguientes:

- Logística interna: desde el momento que se recibe una reserva, se anota en la agenda y se espera hasta el día solicitado. La hora de check-in será a partir de las 16:00 horas. Se quedará previamente con el cliente para que nos ponga al corriente sobre la hora aproximada de su llegada y así asegurarnos de que siempre habrá una persona esperando para recibirles, explicarles el funcionamiento de las zonas comunes y hacerles de guía por las instalaciones hasta llegar a su cabaña y una vez allí explicarles el funcionamiento de esta.

Los check-in que se realicen durante los 6 primeros meses desde la apertura tendrán a su vez un detalle de bienvenida para generar un valor añadido a nuestro servicio.

- Operaciones:
 - Servicio de habitaciones: el gerente se encargará de hacer llegar el desayuno y la cena hasta las cabañas en una cesta en caso de que los clientes así lo deseen.
 - Preparación del servicio de restaurante: el servicio de restauración se cocina en las instalaciones. Contamos con cocina propia y con una persona experta en cocina tradicional de la zona. El servicio de cenas se solicita al hacer la reserva por lo que de esta manera podemos organizarnos mejor y no cometer errores. Se trata de garantizar la máxima calidad de ingredientes y cocinado para conseguir satisfacer al cliente. En caso de algún rezagado, tendrá de plazo hasta tres horas antes para avisar del servicio que desee en el caso de las cenas.
 - Organización de actividades extras. En nuestro recibidor habrá información sobre todo lo que se puede hacer en la zona. Parte del personal se encarga además de organizar actividades extra solo para huéspedes. El precio será muy económico tratando de complacerles y en busca de una buena opinión y futura fidelización del cliente. Las actividades serán rutas en bicicleta, en las que la tarifa solo incluye el alquiler de estas y clases de artesanía en la que solo pagaran el material utilizado. Se enseñará la técnica de realización de escobas de madera y al finalizar se llevarán su ejemplar.
- Logística externa: una vez que el cliente abandona el complejo. Es un mecanismo simple; los huéspedes tienen que dejar las llaves de la cabaña como tarde a las 12:00 horas del día que tengas prevista su salida. En la recepción del hotel habrá una persona para darles la despedida y preguntarles de forma rápida y sencilla si su estancia ha sido agradable y si tienen alguna propuesta de mejora. Además, se les entregará una encuesta de satisfacción y en caso de no disponer de tiempo o ganas de realizarla en ese momento se les mandará por correo. Será muy breve y concisa. De este modo se le da importancia al cliente, ya que se tendrán en cuenta las sugerencias más relevantes para así poder conseguir en el futuro un alojamiento que los clientes valoren de excelente.
- Marketing y ventas: se llevarán a cabo promociones y campañas de publicidad.
- Servicio post-venta: análisis de satisfacción de los clientes. Como se ha citado anteriormente, cuando los huéspedes abandonen las instalaciones se les preguntará si la estancia ha sido agradable y si mejorarían algo y en caso afirmativo, el qué. Además, se les informará de que hay dos portales en los que pueden dar su opinión acerca de la experiencia vivida; dando su valoración en *Facebook* o en *Tripadvisor*.

Se va a realizar un análisis mensual de todas las valoraciones recibidas, así como de las encuestas realizadas para poder ver que opinan sobre nuestros servicios e instalaciones y si debemos mejorar y en qué. A su vez se realizará un análisis de los ingresos para ver si la empresa es rentable y alcanza el nivel óptimo de beneficios.

- Actividades de infraestructura de la empresa:

- Mantenimiento de la infraestructura de la empresa: control preventivo de las instalaciones para evitar posibles fallos. Operaciones de reparado en caso de que sea necesario.
- Limpieza de habitaciones y zonas comunes: para ello habrá una persona que será la encargada de realizar esta tarea diariamente a partir de las 12:00 pm, es decir, la hora del check-out. Su función es limpiar las cabañas, cambiar los baños secos y cambiar las sabanas de cada cabaña. En el caso de clientes que se hospeden más de una noche, se les preguntará si desean recibir estos servicios, que se realizan entre las 12:00 pm. y las 13.30 pm. También se encargarán de poner a punto la cocina, los baños y las duchas comunes cada día.
- Gestión de recursos humanos: análisis previo de los candidatos para asegurar una buena captación de empleados. Se impartirán cursos de atención al cliente a cada uno de los miembros de la empresa para que estén plenamente capacitados y puedan responder activamente a los requerimientos de los huéspedes y sepan qué hacer ante cualquier contratiempo que pueda ocurrir. Es imprescindible la función e imagen de nuestro personal humano por lo que queremos que todos sigan la misma filosofía y actúen de manera muy similar siendo cada uno ellos mismos. Para ello se seguirá un manual de calidad. A su vez se les impartirán clases técnicas para saber desenvolverse con las tecnologías y con las instalaciones.

Transparencia en los beneficios de cada uno de nuestros trabajadores, tratando de generar un clima claro y de confianza entre todo el equipo.

- Desarrollo de tecnologías: la empresa cuenta con un software interno actualizado capaz de facilitar la labor de los empleados. Importante actividad en Internet en su Página Web propia, en las páginas en las que os anunciemos y en los perfiles de redes sociales. Estas se irán actualizando en todo momento e irán acompañadas de su debido mantenimiento.
- Compras: adquisición de todas las materias primas necesarias para una correcta prestación del servicio. El encargado de cocina y limpieza se encargará de hacer controles periódicos de inventarios, que permitan evaluar el coste de mantenimiento de stock, así como el flujo de materiales o insumos. Queremos mantener buena relación con los proveedores para garantizarnos un precio más bajo y un servicio eficaz de reposición.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Producto/Servicio

El beneficio básico, es el alojamiento.

El producto esperado, pagar a cambio de recibir un lugar en el que dormir, con una calidad acorde al precio, además de la prestación de servicios de habitaciones, de recepción y en algunos casos de restauración.

En lo referido al producto aumentado, es decir, los atributos que nos diferencian y pueden hacer que los clientes elijan *El Quinto Pino*, son los siguientes:

- Estructura y diseño: enfocado a ambientar diferentes lugares del mundo en cabañas que cuelguen de los árboles. Es algo totalmente diferente en La Rioja, no hay nada similar. Esto hace que nos diferenciamos de la competencia y seamos de mayor atractivo para los clientes.
- Servicio 24 horas: para que la satisfacción sea superior, ofrecemos servicio 24 horas. Se les dará a los huéspedes un número de contacto para que se pongan en contacto con los empleados de la empresa en el momento en el que lo necesiten, independientemente de la hora.
- Actividades extras: la mayoría de los establecimientos de la zona se centran simplemente en dar alojamiento olvidándose de que actualmente el cliente busca algo más. Es muy importante ofrecer actividades adicionales, creando así mayor atractivo para el cliente. Se considera como otra de las claves para ofrecer un servicio diferenciado.
- Detalle de bienvenida: durante los seis primeros meses de vida de la empresa se recibirá a los clientes con una caja de bombones artesanales.
- El precio: se trata de que en el momento en el que el cliente abandone el establecimiento, considere que el precio que ha pagado es inferior a la calidad de las instalaciones y a los servicios recibidos por parte del empleado.

6.2. Precio

Para la fijación de precios de *El Quinto Pino* se ha de tener en cuenta el lugar donde queremos posicionar la empresa. Ofrecemos productos de calidad por lo que no podemos ofertar precios muy reducidos. Tampoco podemos establecer precios muy elevados porque no se trata de un bien de lujo que vaya dirigido únicamente para la clase alta. Igualmente, he de tener en cuenta que nos encontramos en la fase de lanzamiento de una empresa por lo que tratamos de atraer al cliente.

Una vez hecho este pequeño análisis, nos centramos en nuestros clientes potenciales, adultos de entre 25 y 45 años, que viajen principalmente en pareja u ocasionalmente solos. De clase media o clase media alta, que están dispuestos a pagar un poco más de lo normal por un establecimiento de calidad que se sale de lo normal ya que es un alojamiento diferenciado.

A la hora de establecer el precio se tienen en cuenta tres factores. La demanda, que supone el límite superior, ya que qué no se puede ofrecer los servicios de las cabañas a un precio que esté por encima del precio de demanda. El segundo factor es la competencia. En este caso debemos tener en cuenta su fijación de precio y ver si según nuestros recursos podemos ponerlos por encima o por debajo. En el caso de nuestra empresa, contamos con recursos de calidad y diferenciados por lo que podemos establecer un precio ligeramente superior a la competencia. Y el último factor son los costes, este a su vez es el límite inferior, no podemos poner un precio

más bajo que los costes que soportamos.

La mejor opción es basarnos en los precios de la competencia, ya que tienen experiencia en el sector y eso es un dato fiable. Si nos basáramos en los costes no podríamos tener en cuenta los costes variables, solo los costes fijos, por lo que no sería un precio bien establecido. En el caso de la demanda sería irrealizable ya que no contamos con ella debido a que la empresa aún no ha nacido.

Para la fijación del precio vamos a tener en cuenta a nuestros competidores más directos. En el siguiente mapa de posicionamiento se puede observar su posición teniendo en cuenta las variables; calidad, diseño, experiencia.

Gráfico 4: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

En este mapa se puede observar el posicionamiento de cada empresa, indicando en el grosor de cada burbuja la experiencia y en los ejes la calidad y el diseño. Se han otorgado valores entre 1 y 10 (siendo 1 muy malo y 10 muy bueno).

Tras el análisis se observa que el Camping de Berceo es el que tiene mayor experiencia, pero debido a su calidad y diseño, es el que peor posicionado está. Por otro lado, encontramos un nicho de mercado entre los otros tres competidores. En este caso la mayor diferencia es la experiencia en el sector, variable nula para *El Quinto Pino*, pero gracias a la calidad y al diseño de sus servicios se encuentra en situación de ventaja respecto a la competencia.

El precio por noche de cada cabaña se situará entre los 80€ y los 100€ con desayuno incluido. Es un precio competitivo que puede ser clave para la elección de nuestra empresa ya que, aunque estemos situados por encima de la competencia en cuanto a calidad y diseño, no debemos olvidar que es una empresa nueva por lo que hay que lanzarla a un precio minuciosamente inferior al de la competencia para conseguir un mayor atractivo.

El precio de la cena se lanzará a 30€ para dos personas. Las rutas en bicicleta tendrán un precio de 10€ la hora como consecuencia del alquiler de la bicicleta más la ruta por persona y con un guía que explique todo el recorrido. Los talleres de artesanía tendrán un precio de 25€ para dos personas con materiales incluidos.

Es importante que sea acorde con el servicio prestado, ya que si difiere con ello tendremos problemas, ya sea de rentabilidad por parte de la empresa, o de insatisfacción por parte de los clientes. Un servicio de máxima calidad no puede ir acompañado de los precios más bajos de mercado, pero tampoco debe alejarse de la con la realidad. Por esto hemos establecido precios similares a los de la competencia los cuales se irán incrementando muy poco a poco a medida que mejore la imagen de marca y aumente la demanda.

6.3. Comunicación

Es uno de los procesos más importantes para el lanzamiento de la empresa. El objetivo principal es conectar con nuestro público objetivo, que sepan que existimos y crear en ellos la necesidad de adquirir nuestros servicios. Para ello vamos a seguir diferentes técnicas:

6.3.1. Publicidad

Debido a los gastos que conlleva abrir una empresa y su difícil situación económica en los principios, la publicidad que se va a realizar no va a ser masiva. Trataremos de realizar campañas emotivas en las que afloren los sentimientos ya que se considera que actualmente es lo que tiene más reclamo.

Se estudiará el posicionamiento en redes mediante un estudio SEO, SEM y SMM.

Se difundirán por Internet a través de diferentes redes sociales, como, por ejemplo, *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, entre otras. En ellas se efectuarán mensajes de difusión, así como toda la información necesaria sobre porque nuestra empresa es la mejor opción a la hora de escoger un alojamiento rural. Además, se sortearán noches en nuestras cabañas para que la difusión tenga mayor éxito. La persona encargada de realizar estas funciones será la propietaria y gerente de la empresa, graduada en Administración y Dirección de Empresa y con mención partida en marketing y dirección. El presupuesto de estas actividades no se realiza debido a que son elaboración propia.

Con motivo de la evolución de las TIC y en concreto de Internet, *El Quinto Pino* contará con su propia Página Web en la que ofrecerá información completa y detallada del hotel y sus instalaciones y de todos los servicios que tendrá a disposición del cliente. Las diferentes secciones de la Página Web serán: fotos del complejo, disponibilidad y tarifas, opiniones de los clientes, servicios ofertados al detalle, historia y filosofía de la empresa.

Además, a través de la misma será posible realizar reservas on-line de las cabañas, así como las consultas y contrataciones de las diferentes actividades ofertadas.

Se contactará con *Google* para introducir nuestra empresa entre las primeras opciones a la hora de realizar búsquedas con las palabras: alojamiento rural en La Rioja. Esto conlleva un costo que va variando en el tiempo, para ello se calcula el total que quieres gastar y *Google* lo

fracciona en cuotas mensuales. Si deseamos que nuestro anuncio salga por encima de la competencia deberemos pagar más que ellos. Para esta práctica se invertirán 1000€ el primer año y 400€ los años siguientes.

Inscribiremos nuestra empresa en páginas como Top Rural, escapadarural, Tripadvisor, Altura (Asociación de turismo rural de La Rioja) y La Rioja Turismo. En el caso de Altura, se debe pagar una cuota anual de 60€, exceptuando el primer año que debe pagarse el doble. Con esa cuota recibes servicios de publicidad, información sobre tu empresa e incluso la opción de que los clientes realicen reservas en nuestro establecimiento a través de ella.

Contactaremos con periódicos locales como por ejemplo la voz del Najerilla para que nos hagan un reportaje y de esta forma darnos a conocer.

Si estas técnicas funcionan y conseguimos que la empresa funcione, se realizaran campañas de publicidad algo más masiva para ampliar nuestra clientela.

6.3.2. Marketing directo

Se realizarán campañas de mailing entre los subscriptores para que estén al tanto de posibles ofertas o posibles novedades. Serán con frecuencia cuatrimestral, para que no se conciba como publicidad invasiva o *spam*. Además, se felicitará a los clientes en sus cumpleaños, tratando así de hacerles saber que se les tiene en cuenta y haciéndoles beneficiarios de algún tipo de promoción. Como por ejemplo un 10% de descuento en la cabaña que desee + una botella de cava.

6.3.3. Promociones

Parte muy importante en el lanzamiento de la empresa. Lo primero es satisfacer al cliente y sobre todo darnos a conocer. El cliente objetivo son parejas de entre 25 y 45 años, por lo que están dentro del grupo de personas que utilizan Internet diariamente. Por esto vamos a realizar diferentes sorteos de estancias gratis en nuestras redes sociales, en los que para participar hay que dar “me gusta” a la página de *El Quinto Pino* en Facebook, compartir la publicación y nombrar a tres amigos en un comentario. Con esto no buscamos otra cosa que darnos a conocer y mover rápidamente nuestra información por la red.

A su vez se efectuarán promociones para clientes, entregándoles un código de descuento en su próxima visita de un 10% (aplicable a un solo día, si su estancia es superior, se aplicará al primero y los demás tendrán el precio estándar) canjeable por ellos mismo o por quien prefieran. Solo tienen que mandarnos un correo informándonos de quien va a hacer uso del código de descuento que les hemos entregado y que día vendrá a vernos.

Por último, cuando los clientes vengan se les preguntará de qué forma han conocido las cabañas, si es por un amigo que haya estado anteriormente, se anotará en nuestra base de datos las reseñas de ese cliente, y si llega a un total de 10 personas que han realizado una reserva en nuestras instalaciones gracias a él, ganará una noche gratis en la cabaña que escoja con régimen de desayuno y cena.

Esto pretende dar una imagen cercana en la que se expone que lo primero es el cliente y que

se agradecen las valoraciones positivas, siempre y cuando sean sinceras. El objetivo de estas promociones es obtener mayor valor para el cliente y darnos a conocer de una forma más veloz.

Considero que es un punto muy importante en la cadena de valor de *El Quinto Pino*.

7. ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA

En este apartado se pretende determinar la viabilidad del proyecto. Se analizan de forma resumida los flujos de caja netos que se generan, la tasa de rentabilidad y el periodo de retorno de la inversión.

La inversión inicial es el desembolso de capital monetario necesario para la puesta en marcha de la empresa, en este caso los gastos serán los siguientes:

- Gastos de constitución (Alta reta, AEAT denominación social, escrituras) 3.314.04€
- Construcción de las infraestructuras 40.000€
- Mobiliario (Muebles, electrodomésticos, cocina, decoración de las cabañas) 20.000€
- Equipamiento informático (Pc portátil, impresora, altavoces, datafono) 1.100€
- Página Web (diseño moderno) 300€
- Bicicletas 1.600€
- Jornada de puertas abiertas (promoción, lunch) 400€

Gastos derivados de la actividad. Los diferentes gastos ocasionados para realizar la actividad de alojamiento son:

- Para el desarrollo de la actividad, aunque las cabañas no consuman, es necesario un mínimo de suministros comprendidos por luz, agua, Internet y teléfono, lo que supondrían unos 120€/mensuales el primer año. Estos gastos se incrementarán a partir del segundo año. Los servicios de lavandería se realizarán con estos suministros.
- Para poder ofrecer el servicio de desayuno o cena se necesitan materias primas de calidad superior, esto tendrá un coste de 3€/desayuno y 12€/cena, para dos personas. En los meses de invierno necesitaremos pellets para alimentar las estufas, con un coste de 275€/1050 kg. El gasto de estas estufas es de 0,2€/hora. Se estima que los días de inviernos consumirá 3€ día cada estufa.
- Gran parte de las actividades de marketing no suponen un coste económico. Se estiman 1000€ el primer año para su lanzamiento y 400€ los meses posteriores para mantener una buena imagen de marca.
- Los talleres de artesanía suponen un costo de material de 10€/taller. Estos no se tienen en cuenta en los flujos de caja ya que es muy difícil aproximar una cifra correcta.

- Para desarrollar la actividad se necesita la contraprestación de personal cualificado. Una parte será para el propietario de las acciones de la sociedad limitada y otra para los empleados. El encargado recibirá un sueldo de 1354€ (seguridad social incluida), el también será el encargado del mantenimiento de la empresa. Habrá otro empleado dedicado a la cocina y la limpieza del local con un sueldo igual que el anterior. A medida que aumente la demanda se ampliara la plantilla con contratos de 20 horas semanales y un sueldo de 650€ (impuestos incluidos). Para las actividades extras contaremos con un empleado que cobrará en proporción a las actividades que preste. Este dato tampoco se tiene en cuenta en el flujo de caja.
- Para estimar los ingresos de la empresa he de suponer el número de demandantes que contrataran nuestros servicios. En el caso de este proyecto he de tener en cuenta la estacionalidad, ya que es un factor muy determinante a la hora de hablar de clientela. Para analizar los ingresos se tendrá en cuenta el año completo. Se estima que el número de clientes va a aumentar ligeramente cada mes y a su vez cada año.

Cabe destacar que la empresa empezará a funcionar en el mes de abril, para aprovechar la estacionalidad. No se tienen en cuenta las actividades extra. El valor de los ingresos será de:

- 34.320,00€ el primer año
- 86.640,00€ el segundo año
- 107.160,00€ el tercer año
- 131.440,00€ el cuarto año

7.1. Estimación de flujos de caja netos

El desarrollo de la actividad implica generar unos cobros y unos pagos, lo que genera unos beneficios antes de impuestos. Cabe destacar que estas cifras no son reales hasta que no se realice la liquidación. Debido a esto se procede a la estimación de los diferentes flujos de caja netos después de impuesto para después estimar la viabilidad del plan de negocio, así como la tasa de rentabilidad.

Tabla 8: Flujos de caja anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
FUJOS DE CAJA NETOS	- 5.411,50 €	23.915,18 €	42.137,90 €	54.141,00 €

Fuente: Elaboración propia

La previsión de los ingresos es una estimación propia, en la que se ha considerado la media de gente que contrata el servicio de cenas en este tipo de alojamientos, con un resultado del 80%, así como la estacionalidad y el bajo nivel de reservas en los inicios el cual se ve incrementado al largo de los años a la vez que el precio por cabaña y noche.

Tabla 9: Previsión de reservas año 1 y año 2

	RESERVAS	CENAS		RESERVAS	CENAS
ABRIL	10	8	ABRIL	40	32
MAYO	10	8	MAYO	45	36
JUNIO	20	16	JUNIO	60	48
JULIO	25	20	JULIO	85	68
AGOSTO	45	36	AGOSTO	90	72
SEPTIEMBRE	35	28	SEPTIEMBRE	75	60
OCTUBRE	25	20	OCTUBRE	50	40
NOVIEMBRE	25	20	NOVIEMBRE	50	40
DICIEMBRE	20	16	DICIEMBRE	45	36
ENERO	35	28	ENERO	65	52
FEBRERO	40	32	FEBRERO	75	60
MARZO	40	32	MARZO	80	64
AÑO 1	330	264	AÑO 2	760	608
PRECIO	80	30	PRECIO	90	30

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Previsión de reservas año 3 y año 4

	RESERVAS	CENAS		RESERVAS	CENAS
ABRIL	75	60	ABRIL	85	68
MAYO	60	48	MAYO	70	56
JUNIO	70	56	JUNIO	80	64
JULIO	95	76	JULIO	105	84
AGOSTO	100	80	AGOSTO	110	88
SEPTIEMBRE	85	68	SEPTIEMBRE	95	76
OCTUBRE	60	48	OCTUBRE	70	56
NOVIEMBRE	70	56	NOVIEMBRE	80	64
DICIEMBRE	80	64	DICIEMBRE	90	72
ENERO	90	72	ENERO	100	80
FEBRERO	85	68	FEBRERO	95	76
MARZO	70	56	MARZO	80	64
AÑO 3	940	752	AÑO 4	1060	848
PRECIO	90	30	PRECIO	100	30

Fuente: Elaboración propia

Los flujos vienen determinados por las tablas que se presentan a continuación. Donde se desarrollan los cobros y pagos, así como el paso de impuestos durante 4 años.

Tabla 11: Flujos de caja año 1

1º Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
Suministros	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	1.440,00 €
Pellets	82,50 €	82,50 €	48,00 €						42,00 €	37,50 €	62,50 €	82,50 €	437,50 €
Uillaje	441,00 €	504,00 €	504,00 €	126,00 €	126,00 €	252,00 €	315,00 €	567,00 €	441,00 €	315,00 €	315,00 €	252,00 €	4.158,00 €
Mantenimiento	100,00 €					100,00 €							200,00 €
Marketing				800,00 €				100,00 €				100,00 €	1.000,00 €
Costes de personal	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	32.496,00 €
TOTAL GASTOS	3.451,50 €	3.414,50 €	3.380,00 €	3.754,00 €	2.954,00 €	3.180,00 €	3.143,00 €	3.495,00 €	3.311,00 €	3.180,50 €	3.205,50 €	3.262,50 €	39.731,50 €
INGRESOS	€ 3.640,00	€ 4.160,00	€ 4.160,00	€ 1.040,00	€ 1.040,00	€ 2.080,00	€ 2.600,00	€ 4.680,00	€ 3.640,00	€ 2.600,00	€ 2.600,00	€ 2.080,00	34.320,00 €
BAT													- 5.411,50 €
BASE IMPONIBLE													- 5.411,50 €
IMPUESTOS													- €
BENEFICIO NETO													- 5.411,50 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Flujos de caja año 2

2º Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
Suministros	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	1.680,00 €
Pellets	195,00 €	225,00 €	96,00 €						90,00 €	75,00 €	125,00 €	135,00 €	941,00 €
Uillaje	819,00 €	945,00 €	1.008,00 €	504,00 €	567,00 €	756,00 €	1.071,00 €	1.134,00 €	945,00 €	630,00 €	630,00 €	567,00 €	9.576,00 €
Mantenimiento	100,00 €					100,00 €							200,00 €
Marketing		100,00 €			100,00 €			100,00 €				100,00 €	400,00 €
Costes de personal	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	40.296,00 €
TOTAL GASTOS	4.612,00 €	4.768,00 €	4.602,00 €	4.002,00 €	4.165,00 €	4.354,00 €	4.569,00 €	4.732,00 €	4.533,00 €	4.203,00 €	4.253,00 €	4.300,00 €	53.093,00 €
INGRESOS	€ 7.410,00	€ 8.550,00	€ 9.120,00	€ 4.560,00	€ 5.130,00	€ 6.840,00	€ 9.690,00	€ 10.260,00	€ 8.550,00	€ 5.700,00	€ 5.700,00	€ 5.130,00	86.640,00 €
BAT													33.547,00 €
BASE IMPONIBLE													28.135,50 €
IMPUESTOS													4.220,33 €
BENEFICIO NETO													23.915,18 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Flujos de caja año 3

3º Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
Suministros	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	1.680,00 €
Pellets	270,00 €	255,00 €	84,00 €						102,00 €	90,00 €	175,00 €	240,00 €	1.216,00 €
Uillaje	1.134,00 €	1.071,00 €	882,00 €	945,00 €	756,00 €	882,00 €	1.197,00 €	1.260,00 €	1.071,00 €	756,00 €	882,00 €	1.008,00 €	11.844,00 €
Mantenimiento	100,00 €					100,00 €							200,00 €
Marketing		100,00 €			100,00 €			100,00 €				100,00 €	400,00 €
Costes de personal	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	4.008,00 €	4.008,00 €	4.008,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	42.246,00 €
TOTAL GASTOS	5.002,00 €	4.924,00 €	4.464,00 €	4.443,00 €	4.354,00 €	5.130,00 €	5.345,00 €	5.508,00 €	4.671,00 €	4.344,00 €	4.555,00 €	4.846,00 €	57.586,00 €
INGRESOS	€ 10.260,00	€ 9.690,00	€ 7.980,00	€ 8.550,00	€ 6.840,00	€ 7.980,00	€ 10.830,00	€ 11.400,00	€ 9.690,00	€ 6.840,00	€ 7.980,00	€ 9.120,00	107.160,00 €
BAT													49.574,00 €
BASE IMPONIBLE													49.574,00 €
IMPUESTOS													7.436,10 €
BENEFICIO NETO													42.137,90 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Flujos de caja año 4

4º Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
Suministros	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	1.680,00 €
Pellets	300,00 €	285,00 €	96,00 €						114,00 €	105,00 €	200,00 €	270,00 €	1.370,00 €
Uillaje	1.260,00 €	1.197,00 €	1.008,00 €	1.071,00 €	882,00 €	1.008,00 €	1.323,00 €	1.386,00 €	1.197,00 €	882,00 €	1.008,00 €	1.134,00 €	13.356,00 €
Mantenimiento	100,00 €					100,00 €							200,00 €
Marketing		100,00 €			100,00 €			100,00 €				100,00 €	400,00 €
Costes de personal	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	4.008,00 €	4.008,00 €	4.008,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	3.358,00 €	42.246,00 €
TOTAL GASTOS	5.158,00 €	5.080,00 €	4.602,00 €	4.569,00 €	4.480,00 €	5.256,00 €	5.471,00 €	5.634,00 €	4.809,00 €	4.485,00 €	4.706,00 €	5.002,00 €	59.252,00 €
INGRESOS	€ 12.400,00	€ 11.780,00	€ 9.920,00	€ 10.540,00	€ 8.680,00	€ 9.920,00	€ 13.020,00	€ 13.640,00	€ 11.780,00	€ 8.680,00	€ 9.920,00	€ 11.160,00	131.440,00 €
BAT													72.188,00 €
BASE IMPONIBLE													72.188,00 €
IMPUESTOS													18.047,00 €
BENEFICIO NETO													54.141,00 €

Fuente: Elaboración propia

El análisis de efectividad de la inversión se va a realizar mediante el valor actual neto de los flujos conjuntamente con la inversión inicial y correctamente actualizado a un tipo de interés del 3% (referencia de bonos del estado).

Tabla 15: Flujos de caja actualizados, VAN y TIR

	FLUJOS DE CAJA NETOS	F. CAJA ACTUALIZADOS
AÑO 0	- 66.714,04 €	- 66.714,04 €
AÑO1	- 5.411,50 €	- 5.253,88 €
AÑO 2	23.915,18 €	22.542,35 €
AÑO 3	42.137,90 €	38.562,15 €
AÑO 4	54.141,00 €	48.103,58 €
VAN	36152,58	
TIR	17,70%	

Fuente: Elaboración propia

Que el VAN tenga un valor positivo nos indica que, si los resultados previstos fueran reales, la inversión sería efectuable. Esto indica a su vez que genera mayor valor para el inversor, que introducirlos en un bono del tesoro, originando que el plan de negocio es atractivo.

El resultado del TIR es de 17,70%, lo que nos genera un interés superior a la rentabilidad de los bonos del estado por lo que la empresa es rentable.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este análisis, y suponiendo que los resultados estimados fuesen los que se obtuvieran en la realidad, el proyecto de negocio es viable.

8. CONCLUSIONES

La realización del trabajo fin de grado ha tenido como finalidad la presentación de una propuesta de emprendimiento: alojamiento rural innovador y novedoso para los amantes de la naturaleza, el confort, el turismo sostenible y, sobre todo, las emociones que produce una experiencia de estas características. La realización del plan de negocio sirve como una guía para la futura creación de una empresa de turismo rural de cabañas en los árboles potenciando el turismo sostenible, cumpliendo así con el objetivo general del trabajo de fin de grado.

Teniendo en cuenta los diferentes objetivos específicos, el trabajo realizado para el conocimiento del mercado actual y el análisis de la situación específica del sector, nos ha proporcionado un conocimiento de las principales necesidades de los clientes potenciales, para poder diseñar un servicio ajustado que intente superar las expectativas de nuestros potenciales clientes, superando la oferta de la competencia, no en variedad de servicios prestados sino en la calidad de estos. Para ello se han determinado los recursos y capacidades más relevantes que influyen en la implementación del negocio y el desarrollo posterior de una ventaja competitiva. Luego se ha diseñado la propuesta de gestión tanto a nivel estratégico, como a nivel operativo y de soporte. Y posteriormente se ha realizado el estudio de la viabilidad del negocio.

La estructura del plan de negocio, se basa en los requisitos establecidos para la presentación de este proyecto ante cualquier “concurso de emprendedores” y ha servido de guía para conocer los requisitos necesarios para su puesta en marcha. El fin último es el estudio de la viabilidad futura de dicho proyecto.

Es necesario destacar la importancia del diseño de *El Quinto Pino*, ya que es el pilar fundamental de esta idea de negocio. La estructura de cabañas en lo alto de un árbol es lo que nos permite prestar un servicio diferenciado frente a la competencia en la Comunidad Autónoma de La Rioja.

Las otras dimensiones a valorar de este producto turístico diseñado son: el emplazamiento, el uso de productos locales para los servicios de restauración, y la vinculación con el entorno local mediante la apuesta por las actividades que potencian la zona.

Tras el estudio de las estimaciones de inversión, gastos previstos y los ingresos (siendo prudentes en la estimación de estos últimos), este proyecto sería viable. Además, ayudaría a dar protagonismo a los pequeños pueblos de La Rioja, cada vez menos poblados, a la vez que generaría empleo entre la población local.

El desarrollo del documento ha otorgado un conocimiento respecto a la viabilidad existente en el autoempleo, sin necesidad de grandes inversiones económicas, pero destacando el gran esfuerzo humano que supone la puesta en marcha y el mantenimiento de una empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

ADER (2016).: “Ayudas. Subvenciones y financiación para proyectos o inversiones” Edita Ader. <<http://www.ader.es/ayudas/ayudas-por-areas/com-comercio-minorista/>> [Consulta 25 de octubre 2016]

ALTURA (2016).: <<http://turismorioja.com/>> [Consulta 25 de enero de 2017]

BASOA SUITES (2016).: <http://www.basoasuites.com/es/> [Consulta 26 de noviembre de 2016]

BOLAÑOS, A.: “La movilidad social se estanca en España con la crisis” Edita El País. <http://economia.elpais.com/economia/2016/03/02/actualidad/1456908148_152961.html> [Consulta 22 de octubre de 2016]

BONILLA, J.: “Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de la información y las comunicaciones”. Edita Turismo y sociedad. <<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3713/3846>> [Consulta 26 de enero de 2017]

CABANAS EN LOS ARBOLES (2015).: <<http://cabanasenlosarboles.com/es/cabanes/llistat>> [Consulta 11 de noviembre de 2016]

CABELO, S.A.; BELLIDO, N. (2015).: “Construcción del turismo en nuevos destinos: luces y sombras. El caso de La Rioja (España)”. Edita Noésis. <<http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/noesis/article/view/650/632>> [Consulta 1 de febrero de 2017]

CAMPING LA RIOJA (2016).: <www.campingslarioja.es> [Consulta 25 de noviembre de 2016]

CASA RURAL (2017).: “Legislación y Tipologías en materia de Turismo Rural – Comunidad Autónoma de La Rioja”. Edita Casa rural. <http://www.casarural.es/la-rioja/legislacion_turismo.aspx> [Consulta 25 de octubre de 2016]

CENTRE GESTIÓ.: “Tipos de gravamen del impuesto sobre sociedades para 2014, 2015 i 2016.” Edita Centres Gestió. <<http://assessoriacentregestio.com/media/pdf/TIPOS%20IMPOSITIVOS%202015%202016.pdf>> [Consulta 3 de febrero de 2017]

EL ECONOMISTA.: “Tipos de sociedades” Edita Info emprendedores. <<http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/tipo-reducido-impuesto-sociedades-para-emprendedores/>> [Consulta 3 de febrero de 2017]

ESCAPADA RURAL.; CETT y NET QUEST.: “Perfil del viajero rural según la compañía que elige” Edita Escapa rural. <<http://www.escapadarural.com/observatorio/perfil-viajero/>> [Consulta 13 de diciembre de 2016]

EUROPA PRESS.: “El 86,2 por ciento de los turistas rurales riojanos prefiere hacer su escapada rural con amistades” <<http://www.20minutos.es/noticia/2142405/0/>> [Consulta 29 de noviembre de 2016]

EUROPAPRESS: “El 90 por ciento de los riojanos elige España como destino vacacional este

verano” Edita Europapress. <<http://www.europapress.es/la-rioja/noticia-90-ciento-riojanos-elige-espana-destino-vacacional-verano-20160807134212.html>> [Consulta 29 de noviembre de 2016]

EXCELTUR.: “IMPACTUR 2013. Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo en La Rioja” Edita Exceltur. <http://exceltur.org/wp-content/uploads/2014/11/exceltur_RIOJA2013_WEB1.pdf> [Consulta 12 de diciembre de 2016]

GALÁN, R.: “¿Cuánto dinero voy a necesitar para montar mi empresa?” Edita Emprendedores. <<http://www.emprendedores.es/gestion/dinero-necesito-negocio>> [Consulta 29 de octubre de 2016]

GRANDE, J. (2006): “La evolución del turismo rural en España y las nuevas oportunidades del turismo de naturaleza”. *Estudios Turísticos*, n.o 169-170, pp. 85-102.

HOSTELTUR.: “Así es el nuevo turista español que reserva hoteles online” Edita Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/191120_asi-es-nuevo-turista-espanol-reserva-hoteles-online.html> [Consulta 4 de febrero de 2017]

INSTITUTO DE ESTADISTICA DE LA RIOJA.: “Encuesta de condiciones de vida”. Edita La Rioja. <<http://www.larioja.org/larioja-client/cm/estadistica/images?idMmedia=862124>> [Consulta 30 de enero de 2017]

INSTITUTO DE ESTADISTICA DE LA RIOJA.: “Indicadores básicos de La Rioja” Edita Instituto de estadística de La Rioja. <<http://www.larioja.org/larioja-client/cm/estadistica/images?idMmedia=863113>> [Consulta 30 de enero de 2017]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (2016).: “Encuestas de ocupación en alojamientos turísticos extra hoteleros. Septiembre 2016 Datos provisionales”. Edita INE. <<http://www.ine.es/daco/daco42/ocuptr/eoat0916.pdf>> [Consulta 25 de enero de 2017]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA.: “Alojamientos de turismo rural: encuesta de ocupación e índice de precios”. Edita Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176963&menu=ultiDatos&idp=1254735576863> [Consulta 14 de noviembre de 2016]

JIMENEZ, J.L.; SANZ, C.; DE FUENTES, P.; RIDAO, M.L.; LÓPEZ, L.M. y BONILLA, J.: “VII Jornadas de investigación en turismo” Edita Red de impresión 2014. <http://www.aloj.us.es/ftf/investiga/VIIjorna/VII_jornadas_investig_tur.pdf> [Consulta 1 de febrero de 2017]

LOGROÑO.: “Población y demografía” Edita Ayuntamiento de Logroño. <<http://www.logroño.es>> [Consulta 1 de febrero de 2017]

MEDRANO SÁEZ, N. & OLARTE PASCUAL, C. (2012): Marketing innovation as an opportunity in a situation of uncertainty. The Spanish case”. *Studies in Fuzziness and soft Computing*. Springer Verlag I: 327-341. DOI: 10.1007/978-3-642-30457-6_21.

MEDRANO, N., & OLARTE-PASCUAL, C. (2016). An empirical approach to marketing innovation in small and medium retailers: an application to the Spanish sector. *Contemporary Economics*, 10(3). 205-216. Doi: 10.5709/ce.1897-9254.210

NAUDÍN, M.: “¿Cómo mejorar el posicionamiento de mi Web?” Edita Naudín. <<http://www.ader.es/fileadmin/redactor/utilidades/ponencias/Talleres-TIC-Pyme->

[2009/Posicionamiento_web_Como atraer a mis clientes.pdf](#)> [2 de febrero de 2017]

NOTICIAS JURIDICAS (2009).: “Ley 2/2001, de 31 de mayo, de Turismo de La Rioja” Edita BOLR. <http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/lr-12-2001.html> [Consulta 16 de octubre de 2016]

OLARTE PASCUAL, C., SIERRA MURILLO, Y. & MOSQUERA DE LA FUENTE, A. (2015): *Guía profesional para una venta excelente en moda femenina*, Editores: Universidad de La Rioja, ISBN: 978-84-606-5792-7.

OLARTE-PASCUAL, C., PELEGRIN-BORONDO, J., REINARES-LARA, E. & SIERRA-MURILLO, Y. (2014): La publicidad en el teléfono móvil: tres grupos de clientes, veintisiete recomendaciones de actuación. *Universia Business Review*. 41: 12-144.

PELEGRÍN-BORONDO, J., ARIAS-OLIVA, M., & OLARTE-PASCUAL, C. (2016). Emotions, price and quality expectations in hotel services. *Journal of Vacation Marketing*, 1-17. doi: 10.1177/1356766716651305

PELEGRÍN-BORONDO, J., JUANEDA-AYENSA, E., OLARTE-PASCUAL, C., & SIERRA-MURILLO, Y. (2016). Diez tipos de expectativas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(1). 109-124. [http:// dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v3n1a7](http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v3n1a7)

RICO, J.: “Las tecnologías de la comunicación impulsan nuevas formas de ocio y desarrollo en el medio rural. El turismo rural se reinicia”. Edita mapama. <http://www.mapama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_DRS/DRS_14_14-19.pdf> [Consulta 24 de enero de 2017]

RUMBO RURAL (2016).: “Zuhaitz Etxeak” Edita Rumbo rural. <<https://www.rumborural.com/alojamiento.php?id=2448>> [Consulta 18 de noviembre de 2016]

SECRETOS DE MADRID (2013).: “El origen de la expresión *el quinto pino*”. Edita Manu. <<http://www.secretosdemadrid.es/el-origen-de-la-expresion-el-quinto-pino/>> [Consulta 19 de diciembre de 2016]

TOURSPAIN (2016).: “Encuesta de movimientos turísticos de los españoles”. Edita Familitur. <<http://www.abc.es/viajar/20140721/abci-destinos-favoritos-espanoles-201407161217.html>> [Consulta 24 de enero de 2017]

TOURSPAIN (2016).: “Encuesta sobre el gasto turístico”. Edita Egatur. <<http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/egatur/paginas/default.aspx>> [Consulta 24 de enero de 2017]

TOURSPAIN (2016).: “Indicadores Coyunturales Turísticos”. Edita Tourspain. <<http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/Paginas/indicadoresturísticos.aspx>> [Consulta 24 de enero de 2017]